



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFRGS / URI**



**A TOMADA DE DECISÃO SEGUNDO O  
COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR:  
UMA SURVEY  
NA REGIÃO DAS MISSÕES/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração – Sistemas de Informação e de Apoio à Decisão.

**Juárez de Oliveira Chagas**

Professores Orientadores  
**Dr. João Luiz Becker**  
**Dr. Henrique M. R. de Freitas**

**SANTO ÂNGELO, novembro de 2000**

Este estudo é dedicado a todos os empresários santo-angelenses que de uma forma ou outra contribuíram para a sua realização.

## AGRADECIMENTOS

Foram várias as pessoas que me acompanharam durante a realização desta dissertação. Em especial agradeço:

Ao professor Dr **JOÃO LUIZ BECKER**, pela sua orientação impecável e por ter acreditado nesta pesquisa desde o nosso primeiro encontro em Santo Ângelo.

Ao professor Dr **HENRIQUE M. R. FREITAS**, mais do que um orientador, um amigo, pela confiança e estima a mim dedicados, verdadeiras molas propulsoras que tornaram possível a elaboração do presente estudo.

A doutoranda **EDIMARA MEZZOMO LUCIANO** pelas críticas, sugestões e pelas opiniões que permitiram o aprimoramento deste trabalho.

As colegas de grupo de estudo, **MARLENE BIEGER** e **RAQUEL JANISSEK**, pelo companheirismo e amizade consolidados ao longo do Curso de Mestrado.

À **IRIA**, **MARIANA** e **JULIANA**, pela compreensão, apoio e parceria em todos os momentos em que me dediquei a realizar o meu sonho.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras  
Lista de Quadros  
Resumo  
Abstract

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 TEMA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 <i>Tema.....</i>	3
1.1.2 <i>Justificativa.....</i>	3
1.1.3 <i>Objetivo Geral.....</i>	3
1.1.4 <i>Objetivos Específicos.....</i>	3
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 <i>Revisão Conceitual.....</i>	3
2.1.2 <i>Características do Empreendedor.....</i>	3
2.1.3 <i>Atividade Empreendedora.....</i>	3
<b>2.2 PROCESSO DECISÓRIO.....</b>	<b>3</b>
2.2.1 <i>Processo de Tomada de Decisão.....</i>	3
2.2.2 <i>Modelos de Processo Decisório.....</i>	3
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>3</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>3</b>
<b>4.1 PERFIL DA AMOSTRA.....</b>	<b>3</b>
4.1.1 <i>Características das Organizações.....</i>	3
4.1.2 <i>Características Pessoais.....</i>	3
<b>4.2 IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....</b>	<b>3</b>
<b>4.3 PROCESSO DECISÓRIO.....</b>	<b>3</b>
4.3.1 <i>Fases do Processo Decisório.....</i>	3
4.3.1.1 <i>Fase de Inteligência.....</i>	3
4.3.1.2 <i>Fase de Concepção.....</i>	3
4.3.1.3 <i>Fase de Escolha.....</i>	3
4.3.1.4 <i>Fase de Revisão.....</i>	3
4.3.1.5 <i>Fase de Implementação.....</i>	3
4.3.2 <i>Temporalidade da Decisão.....</i>	3
4.3.3 <i>Individualismo – Coletivismo.....</i>	3
4.3.4 <i>Estilos Decisórios.....</i>	3

4.3.4.1	Objetividade – Subjetividade.....	3
4.3.4.2	Racional – Emocional.....	3
4.3.5	<i>Qualificação da Decisão</i> .....	3
4.3.5.1	Verbos.....	3
4.3.5.2	Adjetivos.....	3
4.3.5.3	Substantivos.....	3
<b>4.4</b>	<b>A TOMADA DE DECISÃO E O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR.....</b>	<b>3</b>
4.4.1	<i>Características das Organizações</i> .....	3
4.4.1.1	Empreendedorismo e o Tipo de Organização.....	3
4.4.1.2	Empreendedorismo e o Número de Funcionários.....	3
4.4.2	<i>Características Pessoais</i> .....	3
4.4.2.1	Empreendedorismo e o Sexo.....	3
4.4.2.2	Empreendedorismo e o Tempo de Serviço.....	3
4.4.2.3	Empreendedorismo e a Idade.....	3
4.4.3	<i>Fases do Processo Decisório</i> .....	3
4.4.3.1	Empreendedorismo e a Fase de Inteligência.....	3
4.4.3.2	Empreendedorismo e a Fase de Concepção.....	3
4.4.3.3	Empreendedorismo e a Fase de Escolha.....	3
4.4.3.4	Empreendedorismo e a Fase de Revisão.....	3
4.4.3.5	Empreendedorismo e a Fase de Implementação.....	3
4.4.3.6	Empreendedorismo e a Fase de Avaliação.....	3
4.4.4	<i>Características da Decisão</i> .....	3
4.4.4.1	Empreendedorismo e a Temporalidade da Decisão.....	3
4.4.4.2	Empreendedorismo e o Individualismo – Coletivismo.....	3
4.4.5	<i>Estilos Decisórios</i> .....	3
4.4.5.1	Empreendedorismo e o Estilo Objetivo – Subjetivo.....	3
4.4.5.2	Empreendedorismo e a Decisão Racional – Emocional.....	3
4.4.6	<i>Qualificação da Decisão</i> .....	3
4.4.6.1	Empreendedorismo e os Verbos.....	3
4.4.6.2	Empreendedorismo e os Adjetivos.....	3
4.4.6.3	Empreendedorismo e os Substantivos.....	3
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>3</b>
5.1	<b>RESULTADOS ALCANÇADOS.....</b>	<b>3</b>
5.2	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>3</b>
5.3	<b>PESQUISAS FUTURAS.....</b>	<b>3</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>3</b>
<b>A N E X O 1</b>	<b>.....</b>	<b>3</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tema da Pesquisa .....	15
Figura 2 – Estágios de crescimento de uma empresa.....	25
Figura 3 – Níveis de decisão .....	32
Figura 4 - Linha do conhecimento .....	35
Figura 5 – Modelo do Processo Decisório .....	37
Figura 6 – Tela de Abertura .....	48
Figura 7 – Tela Sobre .....	48
Figura 8 – Módulo de Perguntas .....	48
Figura 9 – Módulo de Respostas .....	48
Figura 10 – Diagnósticos .....	48
Figura 11 – Tipo de Organização .....	50
Figura 12 – Número de Funcionários .....	50
Figura 13 – Tempo de Trabalho .....	50
Figura 14 – Idade dos Respondentes .....	51
Figura 15 – Empreendedorismo .....	53
Figura 16 – Fase de Inteligência .....	55
Figura 17 – Fase de Concepção .....	56
Figura 18 – Fase de Escolha .....	57
Figura 19 – Fase de Revisão: Feedback/Antes .....	58
Figura 20 – Fase de Revisão: Feedback/Depois .....	58
Figura 21 – Fase de Implementação .....	60
Figura 22 – Fase de Avaliação .....	61
Figura 23 – Temporalidade da Decisão .....	62
Figura 24 – Individualismo – Coletivismo .....	64
Figura 25 – Consulta familiares .....	65
Figura 26 – Opinião da equipe .....	65
Figura 27 – Objetividade – Subjetividade .....	67
Figura 28 – Racional – Emocional .....	68
Figura 29 – Verbos .....	70
Figura 30 – Adjetivos .....	71
Figura 31 – Substantivos .....	72
Figura 32 – Empreendedorismo e o Tipo de Organização .....	75
Figura 33 – Empreendedorismo e o Número de funcionários .....	76
Figura 34 – Empreendedorismo e o Sexo .....	78
Figura 35 – Empreendedorismo e o Tempo de Serviço .....	79
Figura 36 – Empreendedorismo e a Idade .....	80
Figura 37 – Empreendedorismo e a Fase de Inteligência .....	81
Figura 38 – Empreendedorismo e a Fase de Concepção .....	82
Figura 39 – Empreendedorismo e a Fase de Escolha .....	83
Figura 40 – Empreendedorismo e a Fase de Revisão/Antes .....	84
Figura 41 – Empreendedorismo e a Fase de Revisão/Depois .....	85

Figura 42 – Empreendedorismo e a Fase de Implementação .....	86
Figura 43 – Empreendedorismo e a Fase de Avaliação .....	87
Figura 44 – Empreendedorismo e a Temporalidade da Decisão .....	88
Figura 45 – Empreendedorismo e a Decisão Individual – Coletiva .....	90
Figura 46 – Empreendedorismo e a Consulta Familiares .....	91
Figura 47 – Empreendedorismo e a Opinião da Equipe.....	92
Figura 48 – Empreendedorismo e a Decisão Objetiva – Subjetiva.....	93
Figura 49 – Empreendedorismo e a Decisão Racional - Emocional.....	94
Figura 50 – Empreendedorismo e os Verbos .....	96
Figura 51 – Decisão relacionada a Fazer / Empreendedorismo .....	97
Figura 52 – Decisão relacionada a Analisar / Empreendedorismo .....	97
Figura 53 – Decisão relacionada a Definir / Empreendedorismo .....	98
Figura 54 – Empreendedorismo e os Adjetivos .....	99
Figura 55 – Decisão qualificada como Eficiente / Empreendedorismo .....	100
Figura 56 – Decisão qualificada como Segura / Empreendedorismo .....	100
Figura 57 – Decisão qualificada como Correta / Empreendedorismo .....	101
Figura 58 – Empreendedorismo e os Substantivos .....	102
Figura 59 – Decisão caracterizada como Resultado / Empreendedorismo .....	103
Figura 60 – Decisão caracterizada como Ação / Empreendedorismo .....	103
Figura 61 – Decisão caracterizada como Meta / Empreendedorismo .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivações para criar um negócio próprio .....	21
Quadro 2 – Características do Empreendedor .....	21
Quadro 3 – Características dos estilos decisórios .....	34
Quadro 4 – Etapas da pesquisa .....	41
Quadro 5 – Classificação das Empresas .....	42
Quadro 6 – Seleção da amostra .....	43
Quadro 7 – Escore .....	46
Quadro 8 – Perfil da amostra .....	52
Quadro 9 – Fases do Processo Decisório .....	59
Quadro 10 – Características da Decisão .....	66
Quadro 11 – Estilo Decisório .....	68
Quadro 12 – Qualificação da Decisão .....	73
Quadro 13 – Empreendedorismo e a Qualificação da Decisão .....	105
Quadro 14 – Perfil dos administradores quanto ao Comportamento Empreendedor e o Processo Decisório .....	107



## 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, aplicados 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.

## **ABSTRACT**

This study presents the results of a research with the propose of identifying the entrepreneur's behavior and characterizing the manager's decision profile of small and medium business in the Mission's Region. A "survey" research, was concluded individuals as sample units, without restriction of sex or age. The data were collect through instruments conceived and validated to measure the entrepreneur's potential and decision making process, applied to a sample of 110 managers. The main result is the manager's profile as much as his entrepreneur behavior and his decision process.

## 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. Não existem soluções que se possam oferecer a alguém que manifeste a vontade de criar algo para arriscar-se no mundo dos negócios com um empreendimento próprio. 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 já que do ponto de vista pessoal existem algumas motivações que levam o indivíduo a querer fazer algo diferente.

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

O presente estudo está organizado da seguinte forma:

Esta introdução, **Capítulo 1**, apresenta as **considerações iniciais**, a apresentação do **tema** e a **justificativa** da realização da pesquisa bem como os **objetivos** a serem alcançados.

Na fundamentação teórica, objeto do **Capítulo 2**, são enfocados os conceitos de **empreendedorismo** e **processo decisório**, norteadores do estudo.

A **metodologia**, **Capítulo 3**, é apresentada, 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 **análise de dados**, **Capítulo 4**, são examinados 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. .

As **conclusões** obtidas através deste estudo, são apresentadas no **Capítulo 5**. Ainda neste Capítulo, enumeram-se algumas sugestões de pesquisas futuras e as principais limitações encontradas.

## 1.1 TEMA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

A seguir, procura-se definir o tema e sua justificativa, bem como os objetivos, geral e específicos.

### 1.1.1 Tema

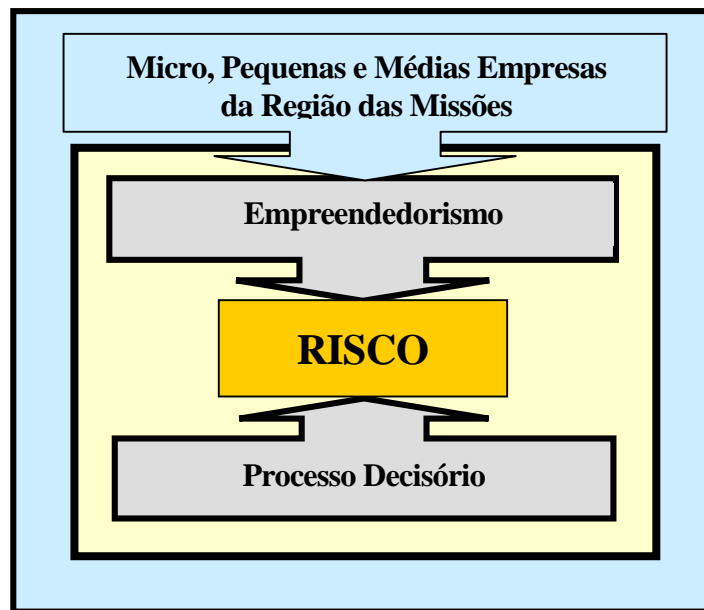
O desenvolvimento de novos empreendimentos é fundamental, não só para os que decidem viver diretamente de seu trabalho como empreendedores, mas também para os administradores de empresas. Isto porque as empresas, independente do seu porte, precisam manter sua vitalidade empreendedora, desenvolvendo novos negócios a fim de continuarem a crescer e não se tornarem obsoletas. Para Farrell (1993, p. 14), não são as modernas técnicas praticadas por profissionais de administração que levam as empresas ao sucesso e ao crescimento, mas sim o espírito empreendedor. Para o autor, *“os fatos demonstram que o real crescimento de qualquer economia resulta do trabalho de jovens, mas mais empreendedoras, pequenas empresas. Seja no retorno do capital, seja em inovações nos produtos, ou mesmo na criação de empregos, o desempenho das pequenas e médias empresas diante das grandes é chocante.”* Segundo o autor, isso se dá porque as posturas do empreendedor diferem totalmente do administrador convencional.

Em qualquer momento, as oportunidades potencialmente lucrativas existem no ambiente mas devem ser reconhecidas e aproveitadas pelos administradores com habilidades e desejos suficientemente fortes para assegurar o sucesso. Assim, para a empresa crescer, ela precisa redefinir o seu negócio. É esta redefinição que exige uma tomada de decisão considerada de alto risco, por afetar o futuro da empresa e é neste momento que evidencia-se a figura do administrador - empreendedor, que, por definição tem de assumir riscos. O seu sucesso está na sua capacidade de conviver com os riscos e sobreviver a eles. É esse um dos indivíduos que a todo instante toma decisões na organização.

Simon (1972, p. 14), diz que: *“os executivos e seu pessoal gastam uma grande fração do seu tempo inspecionando o ambiente econômico, técnico, político, e social para identificar condições novas que exijam novas ações.”*

Por ser dinâmico e competitivo, o ambiente empresarial exige que as decisões sejam tomadas de forma rápida a fim de não perder as oportunidades e de forma que as empresas sejam expostas o mínimo possível ao risco. Uma vez que o empreendedor não só assume riscos mas tam-

bém constantemente toma decisões que trazem conseqüências diretas e imediatas para a empresa e para a sociedade, identificam-se assim, os temas em torno dos quais realizou-se esta pesquisa, quais sejam **Empreendedorismo** e **Processo Decisório** como pode ser observado na Figura 1, a seguir.



**Figura 1 – Tema da Pesquisa**

### 1.1.2 Justificativa

Independente do porte da empresa, a tomada de decisão é o ponto básico da atividade administrativa e da gestão das organizações. Como dizem Freitas *et al* (1997, p. 51), “*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.*” Uma vez que a decisão faz parte do dia-a-dia de qualquer administrador, é inegável a sua importância para a sobrevivência da organização. Cada decisão envolve uma seqüência de passos ou fases sucessivas os quais denomina-se de *processo decisório*.

Tendo em vista a existência de vários modelos de processo decisório, a opção de privilegiar o Modelo de Simon (1977) para a realização deste estudo deve-se aos seguintes fatores:

- *ser um modelo consagrado;*

- *ser de fácil visualização;*
- *constante atualização do tema pelo autor;*
- *descrição dos principais passos do processo de uma forma clara e didática.*

Por outro lado, como as empresas refletem a sociedade na qual estão inseridas e como o indivíduo adquire do grupo social um extenso repertório de usos e costumes que identificam este grupo, pressupõe-se que esse indivíduo traga para a empresa o seu repertório e que esse repertório tenha influência tanto no seu comportamento como na sua forma de tomar decisões. Pois é esse indivíduo com a missão de dirigir empresas que ocupa uma difícil posição de trazer resultados, senão inéditos, pelo menos satisfatórios, para a sua organização. Para enfrentar as constantes mudanças no mundo dos negócios esse indivíduo precisa inovar a fim de garantir a permanência de seu negócio num mercado que tende a ser cada vez mais competitivo. Quanto menor a empresa, mais ela precisa de agilidade, eficiência e produtividade. Afinal, muitas vezes está concorrendo com outras empresas maiores, mais fortes e com mais recursos.

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Geralmente, o empreendedor não provoca a mudança por si mesmo, mas sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.

Segundo Bernhoeft (1996, p. 103), uma questão fundamental que se coloca é: Qual a importância da escola na formação de um empreendedor? Esclarece o autor, que em muitos casos, a escola pode funcionar muito mais como um fator de inibição do que estímulo, por fornecer ao estudante ferramentas que lhe permitam avaliar, antecipadamente, as possibilidades de sucesso ou fracasso de um negócio, o que termina demonstrando ao candidato a empreendedor a não-viabilidade da sua idéia. Embora isso possa funcionar como um mecanismo de planejamento mais consistente, de riscos mais calculados, de cautela e outros pontos positivos, também tem seu lado negativo por inibir o desejo de correr algum risco, o que muitas vezes é feito de forma intuitiva pelo empreendedor, num processo prático de acertos e erros.

Para o autor, a escola necessita repensar seu papel nesse processo, com urgência, principalmente a partir das profundas mudanças que estão ocorrendo na economia e no mundo do trabalho. A escola não pode mais ser um simples agente que forma pessoas eficientes e adaptadas para o emprego convencional. E isso exige revisões curriculares, bem como alterações na forma como os professores se preparam, e até mesmo na relação que a escola mantém com a comunidade em que está inserida.

Conforme Santana (1993, p. 10), “*espalhadas por todo o País, as micro e pequenas empresas respondem por 60% da oferta de empregos, 48% dos salários pagos e por 98% do número de estabelecimentos produtivos.*” Na Região das Missões o quadro não é diferente, pois além da atividade agropecuária, a economia é marcada pela participação significativa de micro, pequenas e médias empresas, no entanto, sabe-se muito pouco ou quase nada sobre os administradores e suas empresas, principalmente como tomam as suas decisões ou se possuem comportamento que os caracteriza como empreendedores.

Assim, o estudo da tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor dos administradores das pequenas e médias empresas da Região das Missões, torna-se relevante e oportuno por visar preencher uma lacuna do conhecimento, já que a literatura, quando aborda o assunto tem se limitado a apresentar apenas experiências de médias e grandes organizações.

Além disso, este estudo contribui para a pesquisa que está sendo realizada pela equipe do GESID, que tem como objetivo principal:

“Identificar a percepção dos indivíduos sobre o processo decisório em diferentes países ou regiões, verificando se variáveis como a cultura e a experiência decisória influenciam essa percepção buscando identificar a ocorrência ou não de um modelo de processo decisório em específico (o modelo da “Racionalidade limitada” de Simon - 1980) evidenciando eventuais discrepâncias, para a construção de um referencial de utilidade para administradores públicos ou privados, negociadores e estudiosos da área.” (MACADAR, 1998; ZANELLA, 1999). “

Para a realização deste estudo inclui-se a variável *empreendedorismo*, e dados sobre os administradores das micros, pequenas e médias empresas da Região das Missões.

### **1.1.3 Objetivo Geral**

Identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos Administradores das Micro, Pequenas e Médias Empresas da Região das Missões.

### **1.1.4 Objetivos Específicos**

- Adaptar e aplicar o instrumento concebido por Macadar (1998) e Zanela (1999) para a coleta de dados visando a definição do Perfil Decisório;



- Adaptar e aplicar o instrumento concebido por Mancuso (1994) para a coleta de dados visando a identificação do Comportamento Empreendedor.
- Relacionar cada aspecto ou variável do Processo Decisório a cada Comportamento Empreendedor.

Secundariamente desenvolveu-se um aplicativo para que o usuário possa testar ou verificar seu estilo empreendedor e identificar seu perfil decisório.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A abordagem conceitual sobre os temas inerentes a esta pesquisa é uma tarefa que requer o estudo dos seguintes conceitos relacionados a organização empresarial: *empreendedorismo e processo decisório*.

## 2.1 EMPREENDEDORISMO

Este tópico apresenta uma revisão dos conceitos de *empreendedorismo e empreendedor* (2.1.1); bem como aborda as *características do empreendedor* (2.1.2); e a *atividade empreendedora* (2.1.3).

### 2.1.1 Revisão Conceitual

Não existe um conceito exato para o termo “*empreendedorismo*”. Entretanto, diz Gonçalves (1997, p. 12), 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. 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 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).

Empreendedorismo é manter aceso o desejo de explorar novas fronteiras. É não esmorecer, ser criativo e inovar o setor para não ser suplantado. Empreendedorismo, é pioneirismo, mas não significa que a empresa que o desenvolva, tenha de ser a primeira no mundo a lançar um novo produto revolucionário, mas ser a primeira a possuir um produto que finalmente abra as portas para um megamercado emergente.

Empreendedora, é aquela empresa que mesmo seguindo pelos caminhos da migração, vence a competição pela liderança intelectual, seja maximizando através de coalizões ou definindo padrões, criando competências essenciais.

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.

Em nota “A título de esclarecimento”, Drucker (1987, p. xiii) é assinalado que “*entrepreneur*” poderia ser “empresário”, mas refuta a significação, porque segundo o próprio Drucker e muitos outros autores, o empresário não é necessariamente um empreendedor. A expressão “*entrepreneur*” já está consagrada como “empendedor”.

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. Todavia, para Drucker (1987, p. 216), “o empreendimento na empresa em operação também requer práticas administrativas”, e aponta para o enfoque da visão administrativa em oportunidades. Drucker vê o empreendimento como uma prática extremamente arriscada, que mesmo em áreas de inovação como as de alta tecnologia e microcomputadores, apresenta índices elevados de fracassos, contra baixas chances de êxito.

“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 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.”

A melhor definição de Drucker (1987, p. 33) para empreendedor, é este ser “alguém que trabalha sozinho e exclusivamente para si mesmo”. O espírito empreendedor, seria uma caracterís-

tica 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”. 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.

### 2.1.2 Características do Empreendedor

Quem pensa em abrir seu próprio negócio fica imaginando como e por que as pessoas de sucesso chegaram lá. Pesquisas realizadas por Santana (1993), indicam que quem busca apenas o lucro e a satisfação, que se arma do espírito de aventura e que não têm amadurecida a decisão para empreender, pode se dar mal. O planejamento — desde o ramo à definição da área de atuação — é cada vez mais uma arma poderosa para conseguir sucesso.

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.

Dentre as motivações para abrir um negócio, conforme o Quadro 1, o autor destaca:

#### Quadro 1 - Motivações para criar um negócio próprio

Fonte: Bernhoeft (1996, p. 24)

Motivações	
<i>O rompimento do status atual</i>	Deve-se observar se a decisão não é puramente emocional e passageira.
<i>A realização de um sonho</i>	O sonho é o primeiro passo de todo realizador, é um combustível da realização.
<i>O atendimento das expectativas dos outros</i>	O importante é ter clara quais são suas verdadeiras expectativas, são elas as que devem ser atendidas e determinantes.
<i>O desejo de ser agente, e não apenas paciente, das transformações</i>	Para criar um negócio é preciso ter um conjunto de valores, contribuição que deseja prestar à sociedade na qualidade de empresário inteligente.
<i>A busca de realização pessoal</i>	O negócio não deve ser apenas fonte de realização pessoal, mas também de todos aqueles que vierem aliar-se a você.
<i>A contribuição para a melhoria da sociedade em que se vive</i>	Não só o salário deve ser fonte de compensação. Deve-se estar preparado para encarar os desafios de criar e abrir um empreendimento. Ter uma noção clara

	da forma e dos meios de contribuir para a sociedade que propicia esse sucesso.
<i>O negócio como única alternativa para a família</i>	Deve-se compreender que nenhum negócio é tão perfeito que possa ser considerado a única forma de realização profissional e financeira dos componentes da família.

Segundo Bernhoeft (1996, p. 35), não existe uma receita mágica para tornar-se empreendedor. Criar uma atividade própria é uma decisão pessoal, influenciada por fatores externos (pessoas, histórias de sucesso, fracassos, condições econômicas, situação do país, origem cultural e financeira, fatores familiares).

Para o autor, conforme o Quadro 2, Empreendedor é aquele que:

#### **Quadro 2 - Características do Empreendedor**

**Fonte:** Bernhoeft (1996, p. 36)

<i>Consegue transformar problemas em oportunidades.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente-se desafiado pelas dificuldades que as pessoas apresentam;</li> <li>• Está ligado em soluções diferentes para problemas corriqueiros;</li> <li>• É um bom observador da realidade (percebe nela necessidades, dificuldades, problemas e situações que podem transformar-se em oportunidades de negócios); Identifica em si alguma habilidade pessoal que pode transformar-se em um empreendimento que atenda a necessidades não satisfeitas (mas só isso não é suficiente para assegurar o êxito, deve-se levar em conta a postura - a forma como a pessoa lida com os desafios, obstáculos, problemas, estes são fortes fatores de sucesso em um empreendimento);</li> </ul>
<i>Consegue ser presidente e office-boy ao mesmo tempo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empreendedor é aquele que sabe aliar a postura à capacidade de alta gerência com as funções de caráter mais operacional, sem perder a compostura; é capaz de atender os desejos dos clientes, preocupar-se com o bem estar do mesmo.</li> </ul>
<i>Sabe viver com renda oscilante</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza despesas, investimentos e esforços, para só depois conseguir um faturamento que permita cobrir gastos;</li> <li>• Sabe administrar e criar mecanismos de convivência;</li> <li>• Tem consciência das dificuldades que enfrenta para tocar seu negócio para frente;</li> <li>• Acostumou-se a viver um alto grau de incerteza;</li> <li>• Sabe enfrentar a concorrência dos novos, criar diferenciais;</li> <li>• Apresenta desprendimento pessoal e familiar.</li> </ul>
<i>Consegue automotivar-se nos momentos de dificuldade.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empreendedor encontra motivação no seu próprio trabalho e sucesso.</li> <li>• Tem consciência de que a motivação da equipe de-</li> </ul>

	<p>pende de sua própria capacidade de motivá-la.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve uma capacidade de determinação no seu estado de ânimo e nos seus efeitos sobre os demais.</li> </ul>
<i>Consegue empresariar seu conhecimento e suas habilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A capacidade de empresariar não se resolve apenas pelo fato de ter capital. Para empresariar é necessário ter uma noção do valor daquilo que você sabe fazer, como é de vital importância saber o que o mercado necessita e está disposto a pagar, e de que maneira a concorrência já vem realizando a mesma atitude, ou atendendo parcialmente a essa necessidade.</li> </ul>
<i>Possui uma noção dos limites do crescimento do seu negócio.</i>	
<i>Possui bom conhecimento dos seus clientes.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um bom perfil, hábitos e necessidades do seu cliente ajuda a fixar qual é, efetivamente o seu negócio. O importante é compreender o grau de possibilidade que existe no claro conhecimento que se tem do cliente. Estabelecendo a partir daí, relações de complementariedade, entre produtos que oferece e serviços que lhes agregam o valor.</li> </ul>
<i>Conhece os concorrentes e compreende a importância da parceria com fornecedores.</i>	
<i>Consegue empreender sozinho ou precisa de um sócio?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade implica em cumplicidade, afinidade de valores e respeito mútuo.</li> </ul>

Essas 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.

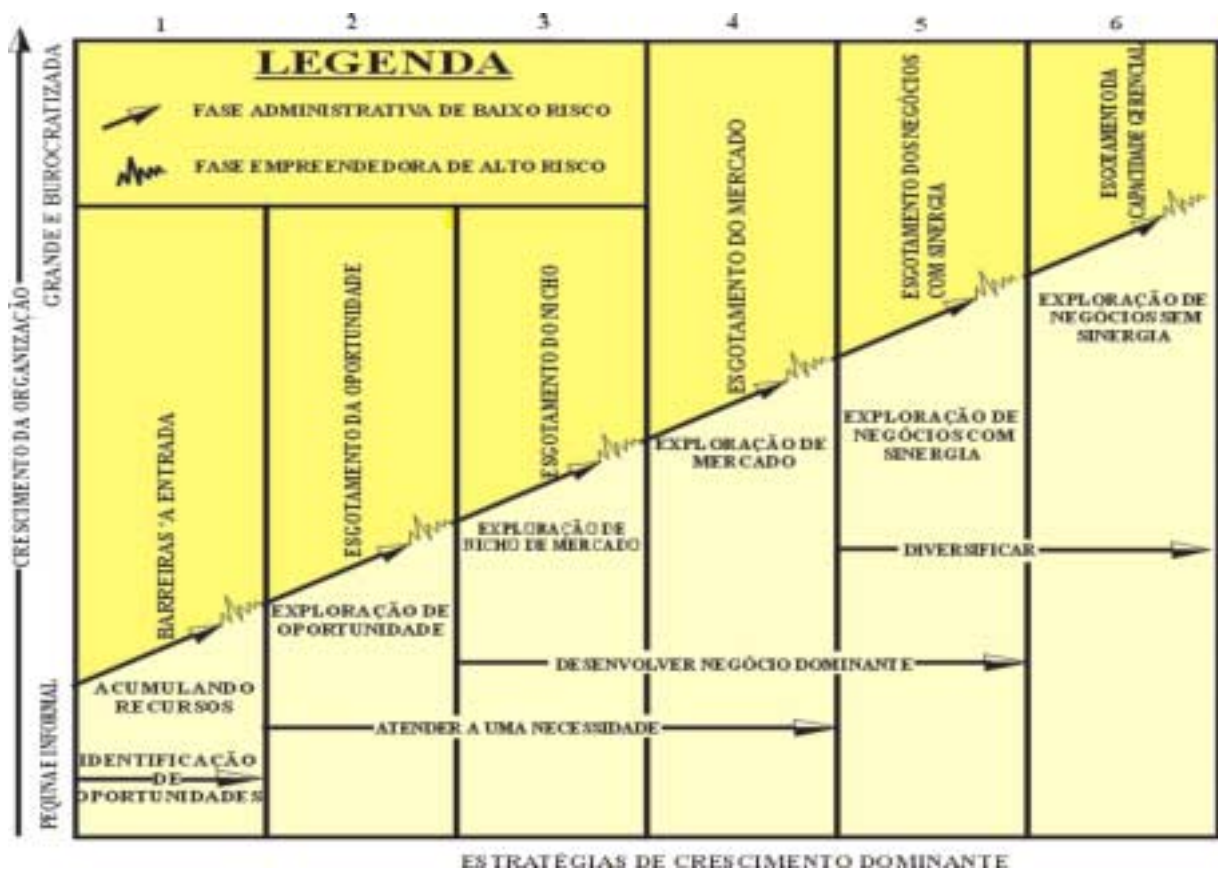
### 2.1.3 Atividade Empreendedora

Neste tópico, descreve-se como ocorre o desenvolvimento de novos empreendimentos. Todo empreendedor que deseja implementar seu empreendimento deve conhecer os estágios ou etapas de crescimento de seu negócio e as estratégias empreendedoras.

Segundo Bernhoeft (1996, p. 109), a maioria das empresas não começa grande. Empreendimentos podem tornar-se grandes na medida em que sejam bem administrados e tenham sucesso. Degen (1989, p. 17-18) esclarece que o sucesso na criação de um negócio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: a primeira consiste em **identificar a oportunidade de negócio** e coletar informações sobre ele; a segunda em **desenvolver o conceito do negócio**; e a terceira consiste em **implementar o empreendimento**.

Nesse sentido, Degen (1989, p. 5) coloca que a maioria das empresas é iniciada por um ou mais empreendedores, **acumulando recursos** financeiros e técnicos para iniciar um empreendimento; **explorando uma oportunidade** identificada pelo empreendedor no mercado; **explorando nicho de mercado**.

Na visão de Degen (1989), cada etapa de crescimento tem duas fases consecutivas: a *fase administrativa* e a *fase empreendedora*, conforme a Figura 2.



**Figura 2** - Estágios de crescimento de uma empresa  
**Fonte:** Degen (1989, p. 6)

A *fase administrativa* é considerada de baixo risco, é nela que a empresa cresce, explorando o negócio definido no estágio anterior. O enfoque é otimizar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficiência da empresa. A fase administrativa termina com o esgotamento do potencial de crescimento do estágio e, se a empresa pretende continuar a crescer, deve entrar na fase seguinte, que é a fase empreendedora. A *fase empreendedora* começará quando o potencial de crescimento do estágio estiver esgotado e a empresa quiser continuar a crescer. Para isto, ela precisa redefinir seu negócio. O enfoque então, é mudar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficácia da empresa.

A *fase empreendedora* é considerada de alto risco, porque nela são feitos ajustes na relação da empresa com o seu ambiente, à procura de maior eficácia. Esta fase termina com a definição de nova orientação estratégica básica para a empresa e, conseqüentemente, com a entrada em um novo estágio de crescimento e a busca de novas estratégias de crescimento.

Para Farrell (1993, p. 42), os que arquitetam empresas, para cumprir sua missão, concentram energia naquilo que estão fazendo, ou seja, em *o que* fazem. Isto é chamado de *estratégia* da empresa. São ao mesmo tempo extremamente dedicados ao *como* estão fazendo o que pretendem. Isto é chamado de cultura da empresa. Assim, conhecer bem *o que* e o *como* são requisitos fundamentais para a realização de uma missão.

Farrell (1993) diz ainda que para os empreendedores, este *o que* tem um só significado: *que produtos* e *que clientes* a empresa vai ter. Afinal de contas, produtos e clientes não são apenas funções empresariais — eles são o próprio negócio. O autor também esclarece que os empreendedores não dedicam muito de seu tempo ao planejamento da estratégia. Estabelecer estratégia acontece quando idéias e oportunidades aparecem e a estratégia é uma questão de sobrevivência.

O aspecto *como* pode ser traduzido como a cultura da empresa. Para Farrell (1993, p. 48), 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. Seus atos determinam o que é e o que não é importante dentro da empresa. O que deve e o que não se deve fazer. Salienta ainda o autor que a cultura das empresas de empreendedores é baseada em apenas dois critérios: que condutas poderão dar-nos uma vantagem competitiva e a que conduta pessoalmente me dedico diaria-



mente, sem transigir, que demonstre a todos que os valores precisam ser vividos. Motta e Caldas (1997, p. 18), afirmam que os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. No mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, afirma Freitas A. B. (1997, p. 38). Esclarece também o autor que *“indiscutivelmente, cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado. Nesse quadro, a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização.”* Verifica-se assim que há vários fatores que influem o aspecto *como* de uma empresa, além da ação do empreendedor.

A verdadeira mágica do empreendedor é ter a mente presa a uma visão inseparável de cliente e produto. Os empreendedores estão próximos de seus produtos. Estão intensamente interessados no *design*, fabricação e uso de seus produtos/serviços. Eles cuidam disso pessoalmente. Além disso, eles também são muito relacionados com seus clientes. Nunca se esquecem que necessitam dos clientes muito mais do que esses necessitam deles. Eles impulsionam a empresa a seus limites para atender solicitações especiais dos clientes. Ouvem cuidadosamente os clientes, não porque alguém pediu, mas para obter novas idéias para melhorar seu produto ou serviço. Os empreendedores são claramente especialistas em clientes.

De todas as características do comportamento empreendedor, o foco duplo sobre cliente e produto é o que melhor destaca a diferença entre empreendedores e gerentes profissionais. Os empreendedores estão intimamente envolvidos tanto em fazer como em vender. Sem dúvida, grandes empreendedores nem sempre enfrentam a tarefa com naturalidade. Criar uma forte visão produto/cliente é geralmente resultado de absoluta necessidade. É parte integrante de qualquer negócio que inicia. Combinar o instinto de cientista/vendedor pode ser a lição mais importante de todas para criar produtos de sucesso.

Quase sempre, a primeira coisa que se percebe nos empreendedores em relação a seus clientes é que seu comportamento está totalmente voltado para como o cliente se sente em relação ao produto. O empreendedor preza o cliente e o produto, em razão disso ele chega primeiro e com o melhor produto ao mercado. Seguindo o caminho da inovação e da rapidez, guiado pelo senso cri-

ativo e o senso de urgência, o empreendedor e suas ações servem de exemplo para o mundo dos negócios. Um homem de negócio deve saber utilizar bem seu tempo (Farrell, 1993, p. 163). O seu controle pode ser um *benchmark* da qualidade, um indicador do cumprimento dos prazos ou um referencial numérico de produtividade (Hamel e Prahalad, 1997, p. 159).

## 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 à uma situação desejada. Por isso, diz 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.

As decisões podem ser corretas ou erradas. 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). Esta relação é tão estreita, observam os autores, que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. As atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Grande parte do tempo de um administrador é ocupado por um processo diário de tomada de decisões. Na realidade, a tomada de decisão é o núcleo da responsabilidade administrativa. É uma atividade essencial dos administradores.

Segundo Ansoff (1977, p. 1), *“As exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisões sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisões de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Esta diversidade tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa.”*

### **2.2.1 Processo de Tomada de Decisão**

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, os administradores se preocupam e despendem esforços para melhor compreender e conduzir o processo de tomada de decisões. Essa preocupação atinge não só os administradores mas também os pesquisadores que têm dedicado grande parte de seus esforços no sentido da melhor compreensão e condução do processo da tomada de decisão, contribuindo para o melhor enfrentamento da questão nas empresas.

A melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma organização é verificar a maneira pela qual as decisões e o comportamento dos empregados sofrem in-

fluências da organização. Segundo Ackoff (1981, p. 61), “ao discutir estrutura organizacional, porém, geralmente explicamos como os administradores se relacionam uns com os outros, mas não como as decisões que são tomadas por eles são ou deveriam ser relacionadas entre si.” Tanto a tarefa “*decisória*” como a tarefa “*executória*” alternam-se integralmente na organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à segunda.

Sobre qual a imagem mental que se faz do indivíduo que toma decisões, Simon (1972, p. 13) esclarece que “o indivíduo que toma decisões é o homem no momento de escolha, prestes a decidir entre um ou outro dos caminhos que partem da encruzilhada.” O autor enfatiza também que todas as imagens feitas de modo geral sobre o tomador de decisão falseiam a questão da decisão porque se concentram apenas no momento final. Todas elas ignoram a extensão integral, o complexo processo de reflexão, investigação e análise que precede esse momento.

Para Ackoff (1981, p. 69), tomar uma decisão é apenas um dos aspectos daquilo que poderia ser chamado um ciclo de decisão. Este ciclo tem quatro etapas: *tomada de decisão, implantação, avaliação e recomendação*. Para o autor, adianta pouco se, tendo a decisão sido tomada, ninguém ficar responsável pela sua implantação; e se ela for implantada mas não avaliada; e assim por diante. Fica evidente que quem for responsável para implantar uma decisão deve estar subordinado a autoridade que toma a decisão.

Segundo Simon (1972, p. 14), a decisão compreende três fases principais: “descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles.” O autor apresenta o processo decisório dividido em três fases: “A primeira fase do processo — a análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão — chama-se atividade de *coleta de informações*. A segunda — a de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação — chama-se de atividades de *estruturação*. A terceira — a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis — designa-se atividade de *escolha*.”

Para o autor, de maneira geral, a fase da coleta de informações precede à de estruturação, e esta à de escolha. Todavia, o ciclo de fases é muito mais complexo do que sugere essa seqüência. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma um processo complexo.

Na discussão sobre como os executivos tomam decisões atualmente, e como farão no futuro, Simon (1972, p. 19), apresenta dois tipos, a que ele chama de *decisões programadas* e *decisões não-programadas*.

“As **decisões** são **programadas** na medida em que são repetitivas e rotineiras, e em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não tenham de ser tratadas de novo cada vez que ocorram.” As decisões programadas podem ser utilizadas como método rotineiro para resolver problemas específicos que se repetem. Para o autor, tomar decisões programadas depende de processos psicológicos relativamente simples, de certo modo compreendidos pelo menos no nível prático. Eles compreendem hábito, memória e simples manipulação de coisas e símbolos.

“As **decisões** serão **não-programadas** na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Nesse caso não haverá método prefixado para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico.” Tomar decisões não-programadas depende de processos psicológicos que até recentemente, não haviam sido explicados. Entretanto, algo que se pode aprender sobre decisões não-programadas é que podem ser melhoradas pelo treinamento sistemático do pensamento.

Segundo Simon (1972, p. 21) o motivo que leva a distinguir decisões programadas de decisões não-programadas é que diferentes técnicas são utilizadas para tratar os aspectos rotineiros ou não da tomada de decisões. Entretanto, o autor esclarece que decisões programadas e decisões não-programadas não são tipos distintos mas sim um todo contínuo. Assim, encontram-se decisões altamente programadas numa extremidade e altamente não-programadas noutra. Nesse contínuo é possível encontrar decisões de todos os matizes.

Para Anthony (*apud* Freitas *et al.* , 1997, p. 54), as decisões dentro da organização podem ser classificadas quanto à atividade administrativa, segundo três contextos ou níveis. Segundo o autor, as decisões no **nível operacional** é um processo pelo qual são asseguradas que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas pela utilização de procedimentos e regras preestabelecidas de decisões; grande parte destas decisões são programáveis e os procedimentos a serem seguidos são estáveis; as decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata; As decisões no **nível tático**, normalmente são relacionadas

com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de controle, formulação de novas regras de decisão; neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos), variações a partir de um funcionamento planejado, a explicação destas variáveis e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações; No **nível estratégico**, as decisões englobam a definição de objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização com o propósito de desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

Cada um desses níveis tem suas próprias características e responsabilidades. A hierarquia entre os três níveis pode ser representada por meio de um triângulo organizacional, conforme mostra a Figura 3. Assim, tem-se a administração estratégica, o planejamento e controle administrativo e o controle operacional.



**Figura 3** - Níveis de decisão – Modelo Triângulo  
**Fonte:** Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997).

O triângulo transmite a idéia da hierarquia dentro da organização, onde os elementos colocados nos níveis mais superiores são responsáveis pelas decisões mais estratégicas.

No estudo do processo decisório torna-se relevante conhecer o estilo decisório quando da tomada de decisão que segundo Freitas *et al* (1997, p. 45), é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo gerencial. Braga (1988, p. 49) como resultado de pesquisa apresenta três estilos decisórios, o ***burocrático***(baseado em normas e/ou políticas organizacionais) enfatizando que neste estilo ocorre a prevalência de decisões baseadas em critérios estabelecidos por normas e/ou políticas organizacionais; o de ***consenso***, que refere-se àquelas decisões que são tomadas de comum acordo por todos os participantes e o de ***conflito***, que ocorre em situações onde o conflito entre as partes é muito acirrado, sendo necessário a intervenção de um terceiro (mediador) para ajudar a definir qual a melhor escolha. Por outro lado, Blaylock & Kees (apud Freitas et al., 1997, p. 45) salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação das alternativas são baseadas em quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Driver *et al.* citado por Freitas *et al.* (1997) consideram que as diferenças-chave entre os estilos decisórios parecem residir em dois aspectos: quanto ao foco e quanto o uso da informação. Quanto ao foco, diz respeito ao número de alternativas identificadas na tomada de decisão. Quanto ao uso da informação, se refere a quantidade de informações realmente considerada para a tomada de decisão.

Os decisores que usam a informação podem ser divididos em dois grupos, os maximizadores (que são mais analíticos) procuram buscar todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão e os satisfatórios (usam a informação só para chegar a uma ou duas soluções). Quanto ao foco, os decisores podem ser unifoco (usam a informação para produzir somente um curso de ação definitivo) ou multifoco, que usam a informação para chegar a muitas alternativas.

Do cruzamento dessas diferenças-chaves resultam cinco estilos decisórios, segundo Driver *et al.* (apud Freitas et al., 1997, p. 45-46), conforme Quadro 3: *decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico*.



**Quadro 3** - Características dos estilos decisórios

Fonte: Driver *et al.* (apud Freitas *et al.* 1997, p. 45-46)

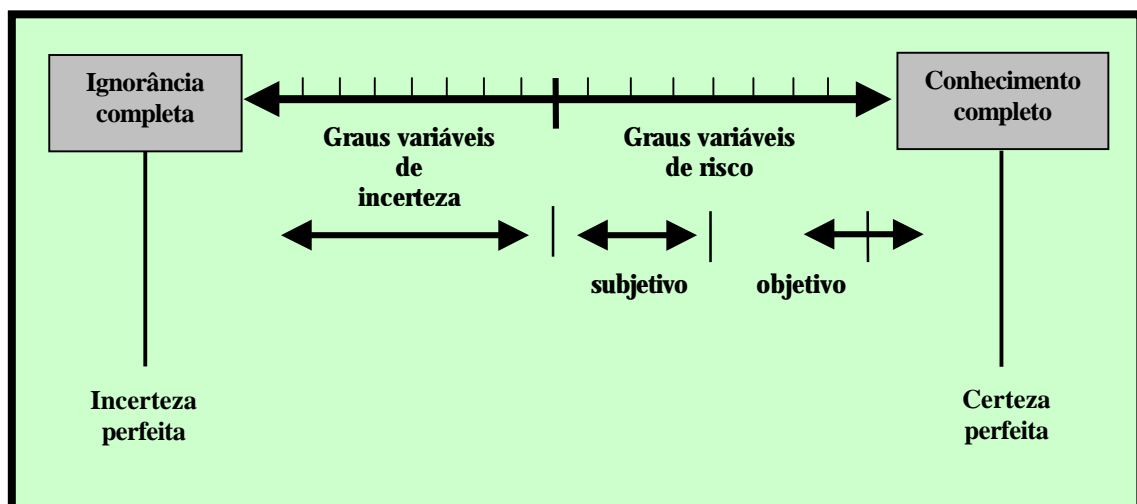
<b>Estilo</b>	<b>Características</b>
<b>Decisivo</b>	Utiliza poucas informações para decidir, pouco planejamento e pouco respeito a hierarquia. A cada reunião toma decisão. Tem estilo autocrático e delegante. É orientado por resultados.
<b>Flexível</b>	Utiliza poucas informações e as analisa sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É adaptativo e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Prefere organizações com pouca estrutura e regras. Decide baseado nas discussões do grupo.
<b>Hierárquico</b>	Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Maximiza o uso de informações para alcançar a única melhor solução. É detalhista, controlador e centralizador. Sua comunicação é prejudicada pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia.
<b>Integrativo</b>	Usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz várias interpretações simultaneamente sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas.
<b>Sistêmico</b>	É mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do estilo integrativo e do hierárquico. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Planeja a curto prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais.

Ainda que a descrição do processo decisório apresente uma categoria de cada vez, o processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultânea e continua-

mente. Decidir é algo simples e ao mesmo tempo complexo. Por isso, não se pode compreender uma organização sem entender seu processo decisório.

Segundo Thompson Jr. (1995, p. 1), o processo de tomada de decisão constitui parte central de qualquer tipo de atividade econômica e os *problemas de escolha* são comuns em todas as fases da economia. Para o autor, é apropriado levar em consideração o conjunto de conhecimentos denominado *teoria da decisão* para que se aprenda mais a respeito do processo de tomada de decisão e das *condições* sob as quais as decisões são tomadas. Esclarece ainda que um problema decisório só existe quando o responsável pela tomada de decisão pode escolher entre dois ou mais planos de ação alternativos. Havendo somente um plano de ação, não há problema decisório. Para que o problema decisório seja significativo, as ações alternativas devem ser distintas e separadas, não só no sentido em que representam escolhas diferentes, mas também no sentido em que implicam diferentes resultados.

Para Thompson Jr (1995, p. 2), o produto das decisões modernas de negócios é uma função da quantidade de informações de que os administradores dispõem sobre planos de ação e os possíveis resultados que podem decorrer deles. Para o autor, a informação de um tomador de decisão pode variar numa linha, conforme a Figura 4, que vai do conhecimento perfeito até a ignorância completa. Essa linha é formada por três partes distintas: A *certeza* é um estado do



**Figura 4 - Linha do conhecimento**

Fonte: Thompson Jr. (1995, p. 3)

conhecimento em que o tomador de decisão tem informações completas sobre o problema decisório com o qual se defronta. Cada alternativa à sua disposição é conhecida, bem como o resultado específico de cada uma delas. O *risco* é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão está consciente dos planos de ação, mas não tem certeza a respeito dos seus possíveis resultados. A característica distintiva do risco é que a probabilidade de cada resultado é conhecida ou pode ser estimada. A *incerteza* é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão não está consciente a respeito da totalidade dos planos de ação. Além disso, segundo o autor, ele não é capaz de formular (objetiva ou subjetivamente) probabilidades confiáveis sobre os resultados de cada plano de ação.

### 2.2.2 Modelos de Processo Decisório

O processo decisório pode apresentar vários modelos. Bethlem (1987, p. 28) apresenta os seguintes: Modelo de Simon; Modelo Militar; Modelo Kepner & Tregoe; Modelo de Pesquisa Operacional; Modelo CPSI; Modelo Guilford e Modelo Mintzberg. A esta relação, segundo Freitas et al. (1997), se adiciona o Modelo genérico de Dewey (1953).

Zanela (1999, p. 22-38) também destaca os seguintes modelos:

“*Modelo de Decisão Racional* (decisão vista como um cálculo), o *Modelo Decisório da Racionalidade Limitada* (de Simon, 1957), o *Modelo Político de Processo Decisório* (que coloca a decisão como um jogo de poder), o *Modelo da Lixeira – de March* (resolve de alguma forma o problema da decisão, pautando-a pela razão, intuição e “desordem”). “

1) *Modelo de decisão racional* – Segundo Zanela (1999, p. 23), na decisão racional há três condições básicas para que ocorra a escolha:

- “- que todas as alternativas de escolha sejam dadas;
- que todas as conseqüências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas;
- que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todas os possíveis conjuntos de conseqüências. “

A autora descreve como passos desse modelo as seguintes etapas:

- “- Diagnóstico do problema;
- Percepção e explicitação de todas as ações possíveis;
- Avaliação de cada eventualidade pelos critérios derivados dos objetivos ou preferências do decisor;
- Escolha da decisão que maximize o resultado – refinamentos: probabilidades, avaliação de risco, custo da informação, etc.”

2) *Modelo Decisório da Racionalidade Limitada de Simon* - Para Simon (1977, p. 39)

tomar decisão compreende as quatro ações seguintes:

- “- achar ocasiões para tomar uma decisão;
- achar possíveis cursos de ação;
- escolher entre os cursos de ação;
- e avaliar escolhas passadas. “

Para o autor, estas quatro atividades respondem por frações bastante diferentes dos orçamentos do tempo de executivos. Embora as frações variem grandemente de um nível de organização para outro e de um executivo para outro, generalizações podem ser feitas sobre elas, até mesmo de observação causal.

Simon ainda salienta que os executivos gastam uma fração pequena do seu tempo na escolha entre ações alternativas já desenvolvidas para encontrar um problema identificado e já analisado em termos das suas conseqüências. Eles gastam uma porção moderada do seu tempo avaliando os resultados de ações passadas como parte de um ciclo repetido que conduz novamente para novas decisões. Somando cada fração de tempo dedicada a cada uma das quatro fases, respondem pela maioria do que os executivos fazem.

O modelo de Simon (1977) descreve o processo de tomada de decisão através de quatro fases principais:

“- A fase de inteligência ou investigação — *encontrar ocasiões para tomar decisão*; Nesta fase é feita a coleta e processamento das informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidades e ameaças.

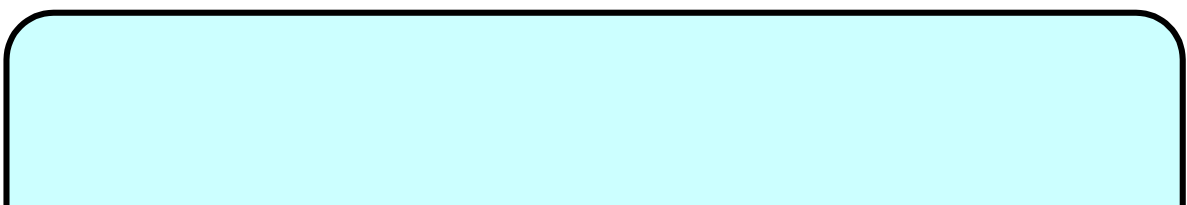
- A fase do desenho ou concepção — *inventa, desenvolve, e analisa possíveis cursos da ação*; Análise da situação. Formulação do problema, construção e análise das alternativas viáveis para uma situação que requer uma decisão.

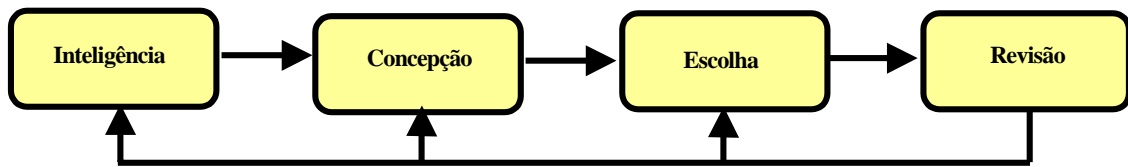
- A fase de escolha — *seleciona um curso particular da ação dessa avaliação*; Seleção das alternativas dentre as alternativas disponíveis (viáveis) e análise em termos das suas conseqüências.

- A fase da revisão — *avaliar escolhas passadas.*”

Cabe salientar que nas demais fases após a fase de inteligência ou investigação o tomador de decisões continua fazendo uso de informações.

A Figura 5, representa o modelo do processo decisório, segundo Simon (1977).





**Figura 5** - Modelo do Processo Decisório  
(baseado em Simon - 1977)

Sobre a fase de revisão esclarece Macadar (1998, p. 23), *“Há que se considerar que entre as fases que constituem o modelo, pode haver o chamado “feedback”(sic), isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.”* Sobre a finalidade da revisão esclarece a autora que *“visam a tomada de decisão mais acertada de acordo com a situação na qual se insere o decisor.”*

Freitas *et al.* (1997, p. 59) salienta também que além do ‘feedback’, *“existem as fases de implementação, onde a alternativa escolhida é implantada, a fase de monitoração, onde é feito o acompanhamento da nova situação alterada pela implementação da alternativa.”*

Segundo Simon (1997, p. xxvi), *“o comportamento nas organizações é, ou parece ser, orientado em grande parte **no sentido** da realização de tarefas, sendo, ocasionalmente, eficaz na consecução desses propósitos.”* Para o autor, o comportamento humano nas organizações é, se não totalmente, pelo menos boa parte, intencionalmente racional. Todo administrador toma decisões e as executa, atento no assunto imediato e no efeito dessas decisões sobre situações futuras, isto é, sobre as repercussões para a organização, já que as decisões produzem seus principais efeitos sobre as atividades diárias da organização. Segundo Simon (1965, p. 95), *“A racionalidade objetiva sugere que o indivíduo ajusta seu comportamento a um sistema integrado por meio de: a) da visão panorâmica das alternativas de comportamento; b) da consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha; c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.”*

Entretanto, Simon (1965) esclarece que o comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

*“1- A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.*

*2- Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.*

*3- A racionalidade pressupõe uma opção entre os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.”*

Em termos gerais, segundo Simon (1965), a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidos de acordo com algum sistema de valores que permita avaliar as conseqüências desse comportamento. Para o autor, a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento ou a racionalidade é limitada quando lhe falta onisciência e as faltas de onisciência são fruto, principalmente, de falhas no conhecimento das alternativas, incerteza a respeito de eventos exógenos relevantes e inabilidade no cálculo de suas conseqüências. Simon esclarece que havia necessidade de uma caracterização mais positiva e formal dos mecanismos de escolha em condições de racionalidade limitada. Para isso apresenta dois conceitos fundamentais para esta caracterização: busca e satisfação. Se as alternativas de escolha não são fornecidas, inicialmente, ao agente decisório, então ele deve iniciar um processo de busca de alternativas. Portanto, a teoria da racionalidade limitada deve incorporar uma teoria de busca. Os limites da racionalidade decorrem da incapacidade da mente humana em aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância para uma decisão. Para a *satisfação* o autor pressupõe que o agente decisório tenha desenvolvido alguma aspiração, sobre quão boa devesse ser a alternativa que ele tentaria encontrar. Assim que ele descobrisse uma alternativa que atendesse a seu nível de aspiração, concluiria a busca com a escolha desta alternativa.

Quando defrontadas com vários cursos de ação, as pessoas, segundo Elster (1989, p. 38), comumente fazem o que acreditam que levará ao melhor resultado global. Essa sentença resume a teoria da escolha racional. A escolha racional é instrumental, ou seja, “é guiada pelo resultado da ação.” As ações são avaliadas e escolhidas não por elas mesmas, mas como meios mais ou menos eficientes para um fim ulterior. Para o autor, há um modo pelo qual tais escolhas podem ser assimiladas à ação instrumental. Perguntando-se ao indivíduo ou observando-se o seu comportamento pode-se descobrir como ele ordena as opções. A teoria da escolha racional tem o objetivo de explicar o comportamento humano. Para isso é preciso, primeiramente determinar o que uma pessoa racional faria nas circunstâncias e segundo, verificar se é isso o que a pessoa realmente fez.

Pela teoria da ação racional, uma ação, para ser racional, deve ser o resultado de três decisões ótimas, Elster (1989, p. 47), ou seja:

- 1) *“deve ser o melhor modo de realizar o desejo de uma pessoa, dada suas crenças;*
- 2) *essas crenças devem ser elas mesmas ótimas, dadas as evidências disponíveis à pessoa;*
- 3) *a pessoa deve reunir uma quantidade ótima de evidência – nem demais nem de menos.”*

Salienta o autor que a quantidade de evidências depende tanto de seus desejos – da importância que atribui à decisão – como de suas crenças relativas aos custos e benefícios de reunir mais informações. A teoria da escolha racional no entanto, pode falhar. A explicação de Elster, é que esta falha pode ocorrer através da indeterminação que se apresenta de duas formas: Quando há diversas ações que sejam iguais e otimamente boas ou quando não há nenhuma ação que seja ao menos tão boa como todas as demais.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: o método utilizado, a amostragem, os instrumentos de pesquisa e o contexto de aplicação.

O método de pesquisa utilizado para a realização do estudo é o da pesquisa *survey*, que, segundo Pinsonneault e Kraemer (*apud* Hoppen, 1996, p.7) apresenta as seguintes características:

*“– o fornecimento de descrições quantitativas de aspectos da população estudada (relações entre variáveis, projeções);*

- coleta de dados, realizada, via de regra, a partir de questionários estruturados;*
- o uso de informações coletadas junto a uma amostra da população alvo.”*

Segundo os autores “esta modalidade é particularmente apropriada quando a questão da pesquisa diz respeito ao *quê*, ao *porquê se dá*, e ao *como se dá* um fenômeno dado, o controle das variáveis dependentes e independentes é inviável e o fenômeno pesquisado ocorre no momento presente ou num passado recente e é estudado em seu ambiente natural.”

Pinsonneault e Kraemer (*apud* Zanella, 1999, p.72), classificam a *survey* quanto ao seu propósito:

*· survey usada para exploração: é realizada com a intenção de ganhar familiaridade com algum tópico e tentar levantar alguns conceitos preliminares a respeito dos mesmos, novas dimensões e possibilidades da população de interesse.*

*· survey para descrição: pretende descobrir quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão ocorrendo em uma determinada população.*

*· survey usada para explanação: é usada quando se deseja testar teorias e relações causais, procura por relações entre variáveis, e não só a relação, mas a direção desta relação (se há um relacionamento positivo ou negativo).”*

Assim, estabeleceu-se que a *survey* era o método adequado para a realização da pesquisa.



A *survey* adotada é de corte transversal, na qual, conforme ensina Hoppen et al.(1997, p. 3), “o pesquisador coleta os dados, em um “momento preciso, podendo generalizar, para toda a população, as descobertas feitas na amostra somente para o instante de tempo em que o estudo foi feito.”

A pesquisa realizada é do tipo **exploratória**. Esse tipo de pesquisa segundo esclarece Mattar (1997, p.80) “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o **tema ou problema de pesquisa em perspectiva**.” Gil (1991, p. 45), informa que a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

A execução da pesquisa foi realizada em 4 etapas, conforme Quadro 4:

**Quadro 4** – Etapas da Pesquisa

Etapas	Ações realizadas
1ª Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisão da Literatura</li> <li>- Definição da abordagem e adaptação dos construtos processo decisório e empreendedorismo.</li> <li>- Adaptação dos instrumentos para este estudo.</li> </ul>
2ª Fase	<p><u><b>Coleta de Dados</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para a coleta de dados foram utilizados como base os instrumentos já concebidos e validados por Macadar (1998) na 1ª fase do projeto de pesquisa e reduzido por Zanela (1999) e o instrumento concebido e validado por Mancuso (1994).</li> <li>- A aplicação do questionário foi realizada por equipe especialmente treinada para tal.</li> </ul>
3ª Fase	<p><u><b>Processamento e Análise dos Dados</b></u> - Atividades realizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processamento dos dados;</li> <li>- Realização da análise dos dados coletados;</li> <li>- Definição a partir desta análise, do “potencial de empreendedorismo” e definição dos perfis decisórios dos administradores das micros, pequenas e médias empresas da Região das Missões;</li> <li>- Cruzamento entre os estilos empreendedores com os perfis decisórios detectados, buscando estabelecer as possíveis relações.</li> </ul>
4ª Fase	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação dos resultados.</li> </ul>

Como a pesquisa visa “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 5, o porte é definido de acordo com o número de empregados.

**Quadro 5** – Classificação das Empresas

Classificação (Porte)	Número de empregados	
	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.

Na tentativa de buscar uma estimativa com adequada precisão da população a ser estudada, tentou-se, em princípio, definir a amostragem como probabilística, buscando com isso oportunizar a cada elemento da população ter uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Entretanto, mesmo admitindo a superioridade técnica, a princípio, da amostragem probabilística, ocorreram fatores que 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.

Como vantagem da utilização de amostra destaca-se: economia de mão-de-obra e dinheiro; economia de tempo e rapidez na obtenção de dados; possibilidade de coleta de dados mais precisos.

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 6, selecionou-se as empresas de Santo Ângelo, 326, que representam 42,00% 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 6** – 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 e Roque Gonzáles e Dezesseis de Novembro.	780	100
Santo Ângelo	326	42,0
Empresas com mais de 2 empregados ( Santo Ângelo)	205	

Foram distribuídos 205 instrumentos 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, conforme o Anexo A. 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. “. Segundo o autor os pesquisadores têm preferido usar escalas de cinco, mesmo porque sempre será possível durante o processamento, se for necessário, reduzir uma escala de cinco pontos para três. Muito embora o autor esclareça que a utilização da escala de cinco categorias permite analisar melhor as nuances pró ou contra do que uma de três optou-se pela redução para três categorias por entender que as expressões sempre, às vezes e nunca correspondem 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. O instrumento foi aplicado 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 distribuiu-se à apreciação de três professores de inglês. Após adaptações sugeridas, obteve-se a versão final do instrumento, conforme o Anexo A.

Para **processamento dos dados** utilizou-se a tabulação eletrônica:

- Planilha Excel – Construção de Planilhas;
- Software “Sphinx plus 2” — Este aplicativo permite realizar análises Qualitativas e Quantitativas, 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. Sobre pequenas e médias empresas explica Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27), que qualquer padrão de tamanho para defini-las é algo arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Uma empresa pode ser descrita como “pequena” ou “média” quando comparada com empresas maiores, mas “grandes” quando comparada com menores.

Os critérios usados para medir o tamanho dos negócios variam. Alguns são aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes para certos tipos de negócios, como: número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro da força de trabalho e volume de depósitos. Destes critérios, embora “o número de empregados”, seja o parâmetro mais usado, o melhor critério em qualquer caso dado depende do propósito do usuário (Longenecker, Moore e Petty, 1997, p. 28).

Para fornecer uma imagem mais clara da pequena e média empresa, segue-se aqui os critérios gerais adotados por Longenecker, Moore e Petty(1997, p. 29) para defini-las, ou seja:

- “1. O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno. Apenas raramente os negócios teriam mais de 15 ou 20 proprietários.*
- 2. Exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente.*
- 3. Em comparação com as maiores empresas no setor, a empresa é pequena.*
- 4. O número de empregados geralmente é menor que 100.”*

Para o SEBRAE, a classificação das empresas é feita pelo número de empregados, sendo que as micro, pequenas e médias empresas respondem por 98% dos estabelecimentos produtivos do país.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados, destacando-se: o Perfil da Amostra com as Características das Organizações e as Características Pessoais dos respondentes (4.1) ; a descrição do processo para a Identificação do Comportamento Empreendedor, bem como os resultados obtidos através desse processo, segundo o escore estabelecido por Mancuso (1994, p. 32), para identificar o perfil empreendedor (4.2); a descrição do Processo Decisório segundo o modelo de Simon (4.3); e, finalmente, analisa-se a Tomada de Decisão segundo o Comportamento Empreendedor, através do cruzamento da variável Empreendedorismo com todas as categorias da variável Tomada de Decisão (4.4).

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

O instrumento para a identificação do comportamento empreendedor, conforme Anexo A, 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 7.

**Quadro 7 - Escore**

<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**<sup>1</sup>”. 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.

O aplicativo “**Perfil Empreendedor**” é composto por dois módulos: **Módulo de Perguntas** e o **Módulo de Respostas**.

Ao ser aberto o aplicativo, é apresentada ao usuário a Tela de Abertura, conforme Figura 6. Ao clicar no Botão “Perguntas”, o usuário tem acesso ao Módulo de Perguntas. Ao clicar no Botão “Respostas”, o usuário tem acesso ao Módulo de Respostas. Ao clicar no Botão “Sobre”, o usuário é informado sobre a versão do aplicativo e sobre a autoria do mesmo, conforme Figura 7.

No Módulo de Perguntas, conforme Formulário, Figura 8, no campo Número, o usuário cadastra o número da questão. No campo Enunciado, o usuário cadastra o enunciado da questão. Nos campos A, B, C, D e E, o usuário cadastra as opções de resposta e o peso de cada opção de resposta.

Há na tela também um componente que possibilita o usuário percorrer os registros do banco de dados “Perguntas”.

No Módulo de Respostas, conforme o formulário da Figura 9, no campo Questionário N°, é cadastrado o número do questionário. Esse número é auto-incrementado, ou seja, a cada acesso o número recebe o seu valor mais um.

O campo Número, recebe o número da questão que está cadastrado na tabela “Perguntas”. O campo enunciado recebe o enunciado da questão, também contido na tabela “Perguntas”. Ao lado de cada opção de resposta há um botão que ao ser clicado cadastra na tabela “Respostas” a opção do usuário. As questões, de 1 a 25, são apresentadas no formulário em ordem crescente. Ao responder a última questão, para saber o resultado, basta o usuário clicar o botão “Diagnóstico”.

---

<sup>1</sup> Para maiores informações, contatar com [chagas.gel@zaz.com.br](mailto:chagas.gel@zaz.com.br)



Figura 6 – Tela de Abertura



Figura 7 – Tela Sobre



Figura 8 – Formulário de Perguntas



Figura 9 – Formulário de Respostas

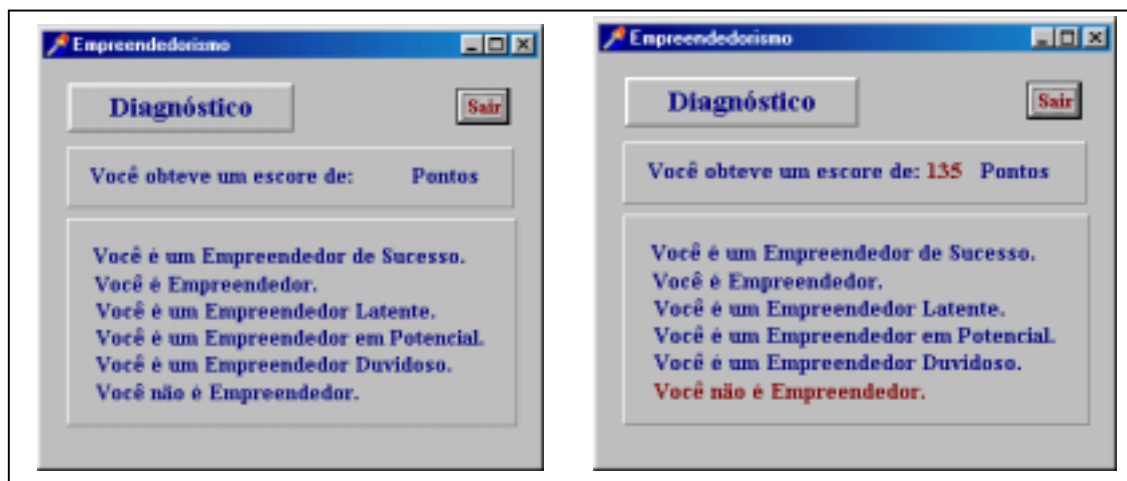


Figura 10 – Formulário Diagnóstico



Para gravar os dados da tabela “Respostas” no formato de arquivo texto, basta o usuário clicar no botão “Salvar Arquivo”. Caso o usuário tenha clicado o botão “Diagnóstico”, será apresentado o formulário “Diagnóstico”, identificando o perfil do respondente bem como o seu escore em pontos, conforme Figura 10.

Sobre o empreendedor, Mancuso (1994, p. 19) diz: *“a definição do dicionário para um empreendedor é ‘um que administra, organiza e assume o risco de um negócio ou empresa.’* Entretanto, sobre os demais tipos classificados por Mancuso no seu escore, não há referência na literatura, por isso buscou-se a descrição dos tipos no dicionário.

Segundo o dicionário eletrônico Michaelis (1998, versão 1.0), Latente, *“Diz-se da atividade ou caráter que, em certo momento, não se manifesta, mas que é capaz de se revelar ou desenvolver quando as circunstâncias sejam favoráveis ou se atinja o momento próprio para isso. Potencial, “Que exprime possibilidades.” e Duvidoso, “Que oferece dúvidas, incerto; Que não merece inteira confiança.”*

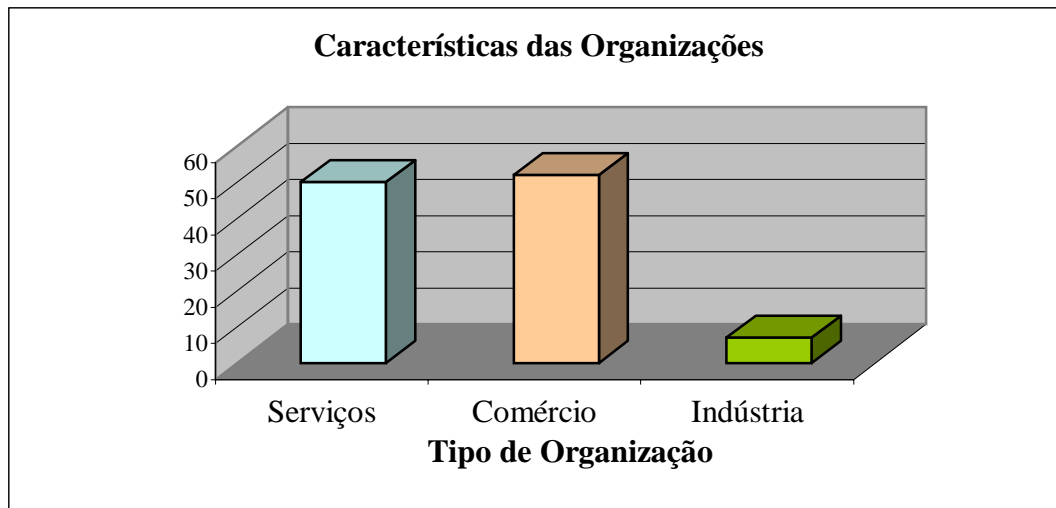
Para a análise da segunda parte do instrumento de pesquisa utilizou-se o aplicativo SPHINX for Windows. Quando da análise desta segunda parte do instrumento, inseriu-se também a variável Empreendedorismo, a qual recebeu o resultado de cada respondente, referente a primeira parte do questionário.

## 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

### 4.1.1 Características das Organizações

Para a identificação do Tipo de Organização apresentou-se os seguintes tipos para a seleção: Prestação de Serviços, Comércio, Indústria, Empresa Rural, Empresa Pública. Para isso, foi feita a seguinte pergunta: **Você identifica a sua Organização como:**

Dos tipos de organização apresentados para os respondentes verifica-se, conforme Figura 11, que há uma leve predominância das empresas do tipo comercial em relação as empresas do tipo de prestação de serviços.



**Figura 11** – Tipo de Organização

Quanto ao número de funcionários, conforme a Figura 12, verifica-se 53,00% dos respondentes, situam suas empresas com menos de 11 funcionários.

**Quantas pessoas trabalham na sua Organização?**

Número de Funcionários	Nº citações	Frequência
<b>Micro (menos de 11)</b>	58	53,0 %
<b>Pequena (11 a 49)</b>	45	41,0 %
<b>Média (50 a 99)</b>	7	6,0 %
<b>Total de Observações</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

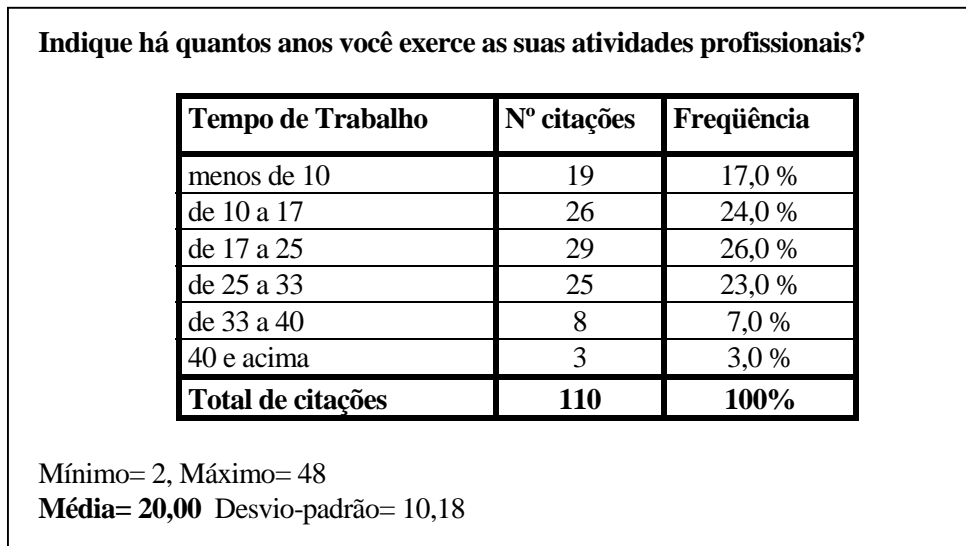
**Figura 12** – Número de Funcionários

Assim, conclui-se quanto as características das organizações que há uma leve predominância das empresas de atividade comercial e quanto ao número de funcionários, com menos de 11.

#### 4.1.2 Características Pessoais

Para identificar as características pessoais dos respondentes pesquisou-se quanto ao sexo, quanto ao tempo de trabalho e quanto a idade. Quanto ao sexo, 71,0 % dos respondentes são do sexo masculino e 29,0 % são do sexo feminino. Verifica-se assim que há uma predominância do sexo masculino entre os respondentes.

Quanto ao tempo de trabalho, conforme a Figura 13, verifica-se que a 26,00% dos respondentes situam-se na faixa dos 17 a 25 anos de experiência. Entretanto, cabe ressaltar que 24,00% dos respondentes situam-se na faixa de 10 a 17 anos e 23,00% dos respondentes situam-se na faixa de 25 a 33 anos de experiência.



**Figura 13** – Tempo de Trabalho

Verifica-se assim que os respondentes possuem em média 20 anos de experiência.

Quanto à idade, conforme a Figura 14, verifica-se que 30,00% dos respondentes situam-se na faixa etária dos 34 aos 42 anos. Entretanto, cabe salientar que 28,00% dos respondentes situam-se na faixa etária de 42 a 50 anos de idade.

**Qual a sua idade?**

<b>Idade</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
menos de 27	12	11,0 %
de 27 a 34	21	19,0 %
de 34 a 42	33	30,0 %
de 42 a 50	31	28,0 %
de 50 a 57	8	7,0 %
57 e acima	5	5,0 %
<b>Total de Citações</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Mínimo= 19, Máximo= 65      **Média= 40**  
Desvio-padrão= 9,60

**Figura 14** – Idade dos Respondentes

Conclui-se que a faixa etária média dos respondentes é de 40 anos.

Assim, ante as características verificadas apresenta-se o Perfil da Amostra<sup>2</sup>, conforme o Quadro nº 8.

**Quadro 8** – 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%

<sup>2</sup> Os percentuais foram arredondados.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Dois aspectos chamam a atenção, conforme a Figura 15: a inexistência de Empreendedores de Sucesso entre os respondentes e baixo índice de Empreendedores. Verifica-se assim que a maioria dos respondentes, 52,0 % de 110, caracteriza-se como Não Empreendedores.

Total de Observações	Empreendedorismo	Nº de citações	Frequência
	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 %

**Figura 15** - Empreendedorismo

Conclui-se que o alto índice de administradores Não empreendedores e o baixo índice de administradores Empreendedores reflete 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.*” Sobre o assunto, Roberto DaMatta, citado pelos autores, tem o princípio de que “*os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz, de sorte que é possível assumir que as empresas de um dado sistema social são – tal como ocorre com a música, com a literatura, com a política e com a família – expressões desta sociedade*”.

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.”* O autor esclarece ainda que por escola deva ser entendido o processo que envolve desde os primeiros passos do ensino básico até o nível superior e que é da maior importância que sejam considerados currículos que não visem apenas a um emprego. Por isso, é necessário entender que se está preparando alguém para a vida, em que o trabalho é um dos componentes importantes e cada vez mais o conceito de educação deve ser: educação por todos, para todos, por toda a vida. Contudo, segundo Drucker (1987, p. 34), *“qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender a ser um empreendedor e se comportar empreendedorialmente.”*

### 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.

#### 4.3.1 Fases do Processo Decisório

Neste tópico analisam-se os dados referentes ao modelo de processo decisório, segundo a percepção dos respondentes. O modelo de processo decisório tomado como referência é o da “racionalidade limitada” de Simon (1977).

Simon descreve o processo de tomada de decisão através de quatro fases principais:

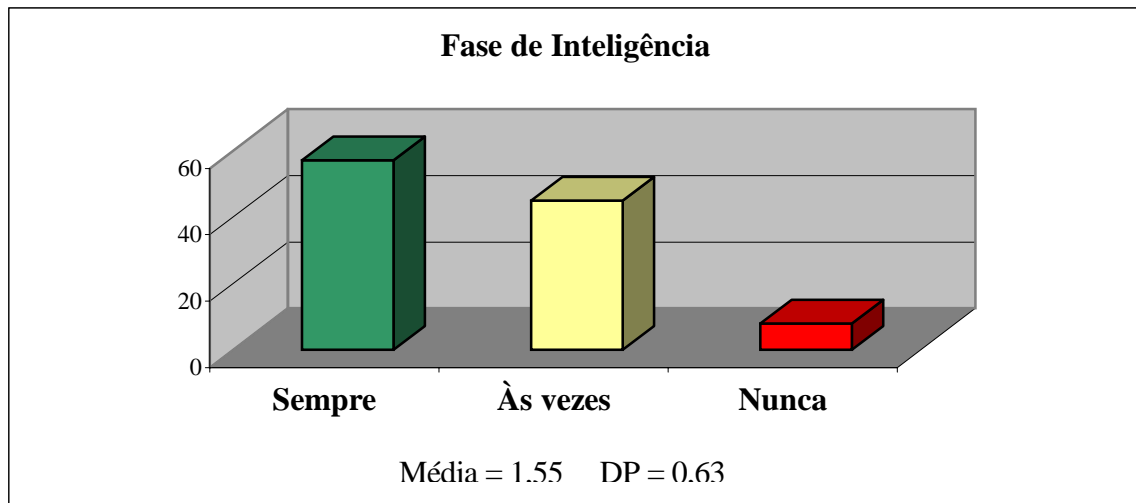
- Fase de Inteligência ou Investigação
- Fase da Concepção
- Fase da Escolha e
- Fase da Revisão

##### 4.3.1.1 Fase de Inteligência

A percepção sobre a Fase de Inteligência foi verificada através da seguinte pergunta: **Você coleta e processa informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidades ou ameaças?** (Conforme Anexo A)

Conforme a Figura 16, verifica-se que 57 dos 110 respondentes percebe que sempre coleta e processa informações; 45, posicionam-se no meio termo, ou seja, percebem que às vezes coletam e processam informações e 8 percebem que nunca coletam e processam informações.

Desta forma, constata-se que a Fase de Inteligência está presente no modelo de processo decisório da maioria dos respondentes.



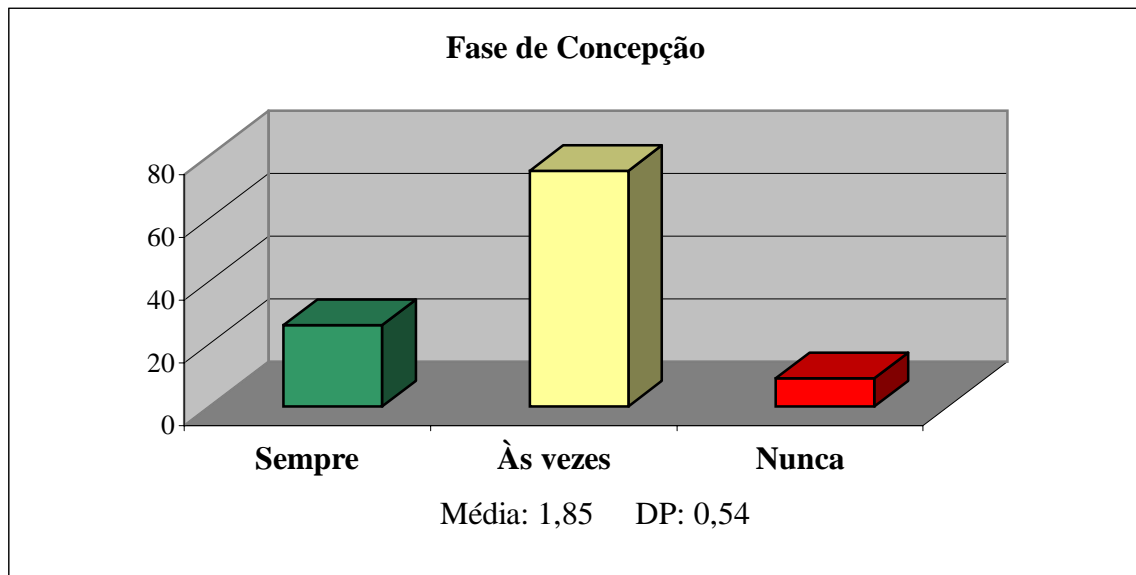
**Figura 16** – Fase de Inteligência

#### 4.3.1.2 Fase de Concepção

Nesta fase tem-se a formulação do problema, construção e análise das alternativas viáveis para uma situação que requer uma decisão. A questão concepção foi verificada através da seguinte pergunta: **Você diria que as conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente?** (Conforme Anexo A)

Conforme a Figura 17, verifica-se que 75 dos 110 respondentes posicionam-se no meio termo, ou seja, percebem que as conseqüências das suas decisões às vezes são conhecidas antecipadamente; 26 respondentes percebem que as conseqüências das suas decisões são sempre conhecidas antecipadamente enquanto 9 respondentes percebem que nunca as conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.

Desta forma, pode-se concluir que a Fase de Concepção está presente no modelo de processo decisório dos respondentes.



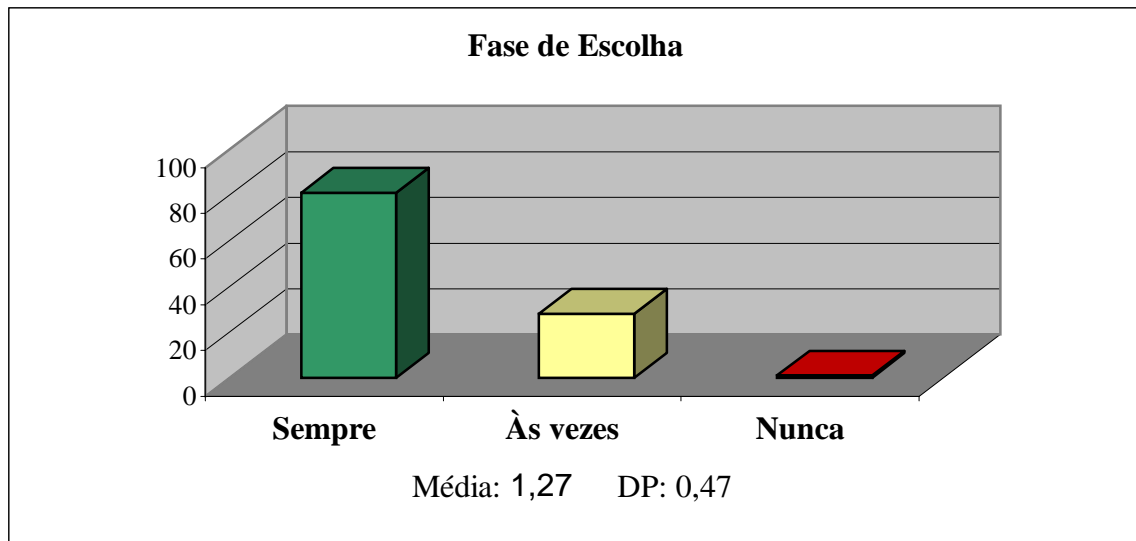
**Figura 17** – Fase de Concepção

#### 4.3.1.3 Fase de Escolha

A questão da escolha foi verificada através da pergunta: **Para tomar uma decisão você seleciona opções dentre as alternativas disponíveis e analisa as suas conseqüências?** ( Conforme Anexo A)

Conforme a Figura 18, verifica-se que 81 de 110 respondentes entende que sempre selecionam opções dentre as alternativas disponíveis e analisam as conseqüências; 28 respondentes entende que às vezes enquanto 1 respondente entende que nunca seleciona opções dentre as alternativas disponíveis e analisa as suas conseqüências.





**Figura 18 – Fase de Escolha**

Assim, conclui-se que a Fase de Escolha está presente no modelo de processo decisório dos respondentes.

#### 4.3.1.4 Fase de Revisão

Segundo Macadar (1998, p. 23), “*Há que se considerar que entre as fases que constituem o modelo, pode haver o chamado “feedback”(sic), isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.*”

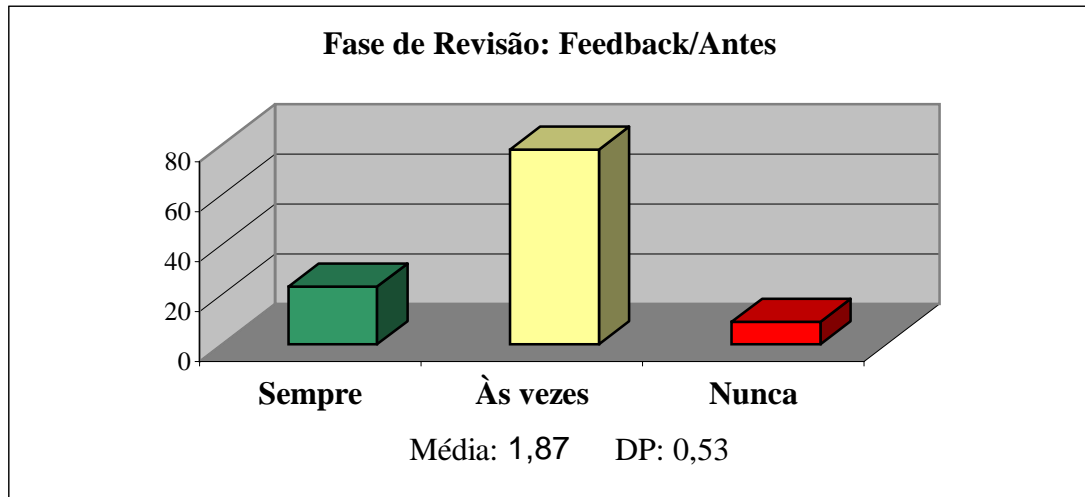
Para a autora, a finalidade do feedback, “*visa a tomada de decisão mais acertada de acordo com a situação na qual se insere o decisor.*”

A ocorrência da revisão no processo decisório foi verificada em dois momentos, feedback antes da decisão e feedback após tomar a decisão, através das seguintes perguntas:

**Após ter analisado várias alternativas, você “volta atrás” a fim de identificar outras alternativas antes de decidir?** (Conforme Anexo A)

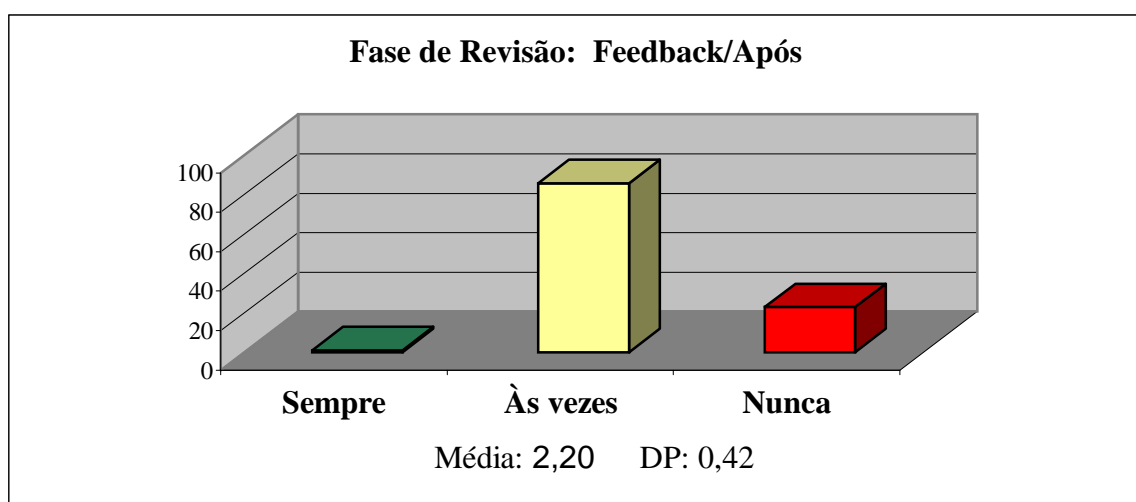
**Após tomar uma decisão, você “volta atrás”?** (Conforme Anexo A).

Quanto a primeira pergunta, conforme a Figura 19, verifica-se que 78 dos 110 respondentes percebem que às vezes “voltam atrás” buscando identificar outras alternativas antes de decidir. 23 dos respondentes admitem que sempre “voltam atrás” enquanto 9 respondentes percebem que nunca “voltam atrás”.



**Figura 19** – Fase de Revisão: Feedback/Antes

Quanto a segunda pergunta, conforme a Figura 20, verifica-se que 86 dos 110 respondentes percebem que às vezes “voltam atrás” após ter tomado uma decisão ; 23 respondentes percebem que nunca “voltam atrás” enquanto 1 respondente apenas percebe que sempre “volta atrás”.



**Figura 20** – Fase de Revisão: Feedback/Após

Verifica-se assim que nas duas perguntas, a maioria dos respondentes posicionaram-se na alternativa intermediária, ou seja, às vezes “voltam atrás” buscando identificar outras alternativas antes de decidir e às vezes “voltam atrás” após ter tomado uma decisão.

Enquanto na primeira pergunta, 23 dos 110 respondentes posicionaram-se como sempre “voltar atrás” antes de decidir, na segunda pergunta, apenas 1 dos 110 respondentes posicionou-se como sempre “voltar atrás” após decidir.

Por outro lado, enquanto na primeira pergunta, 9 dos 110 respondentes posicionaram-se como nunca “voltar atrás” antes de decidir, na segunda pergunta, 23 dos 110 respondentes posicionaram-se como nunca “voltar atrás” após decidir. Verifica-se assim que mesmo com posicionamento intermediário da maioria dos respondentes, a Fase de Revisão está presente no modelo de processo decisório dos mesmos.

Conclui-se então que o modelo de Simon (1977), com as suas quatro fases, está presente no processo decisórios dos respondentes, conforme pode ser visto no Quadro 9,

**Quadro 9** – 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.

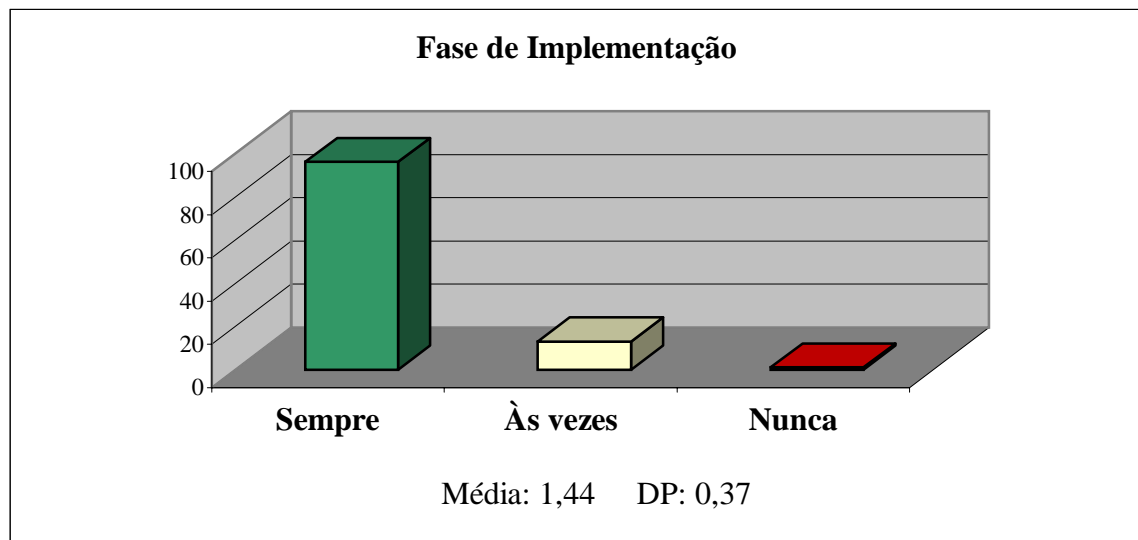
#### 4.3.1.5 Fase de Implementação

Além das fases do modelo de Simon, analisaram-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação as fases de Implementação e Avaliação da Implementação.

A ocorrência da implementação foi verificada através da seguinte pergunta: **Após tomar uma decisão você executa ações para efetivar a solução?** (Conforme Anexo A)

Examinando-se a Figura 21, verifica-se que 96 dos 110 respondentes, percebem que sempre executam ações para efetivar a solução. 13 dos 110 respondentes percebem que às vezes enquanto 1 respondente percebe que nunca executa ações para efetivar a solução.

Assim, constata-se que a Fase de Implementação está presente no processo decisório dos respondentes.



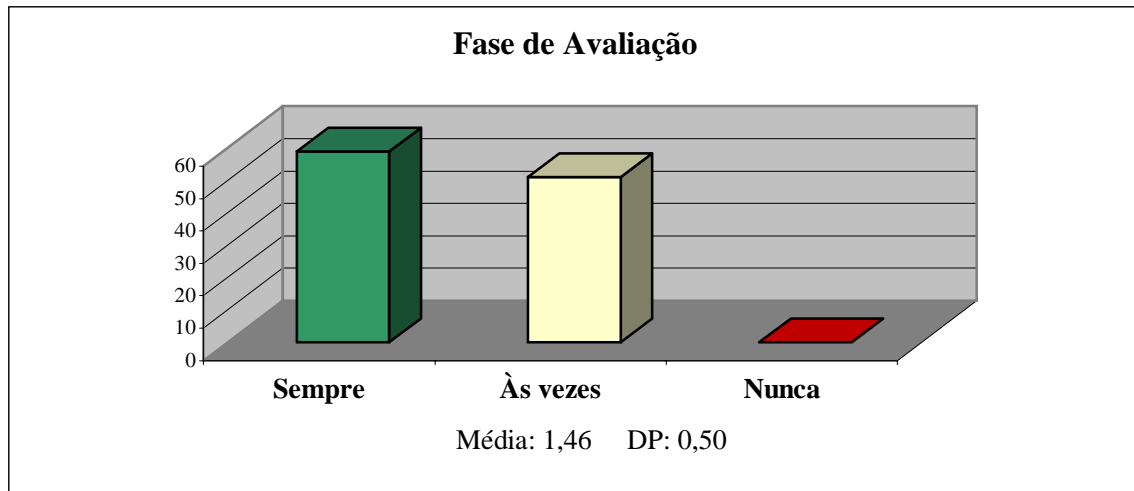
**Figura 21** – Fase de Implementação

#### 4.3.1.6 Fase de Avaliação

A ocorrência da avaliação foi verificada através da seguinte pergunta: **Você avalia a implementação da solução, tanto para determinar se os resultados previstos foram alcançados como para modificar o processo, tendo em vista novas informações obtidas durante o estágio de implementação?** (Conforme Anexo A)

Conforme o Figura 22, verifica-se que 59 dos 110 respondentes percebem que sempre fazem a avaliação enquanto 51 respondentes percebem que às vezes fazem a avaliação.

Assim, constata-se que a Fase de Avaliação está presente no processo decisório dos respondentes.



**Figura 22** – Fase de Avaliação

Conclui-se assim que a maioria dos respondentes além de executar ações para efetivar a solução (implementação) também fazem a avaliação desta implementação.

#### 4.3.2 Temporalidade da Decisão

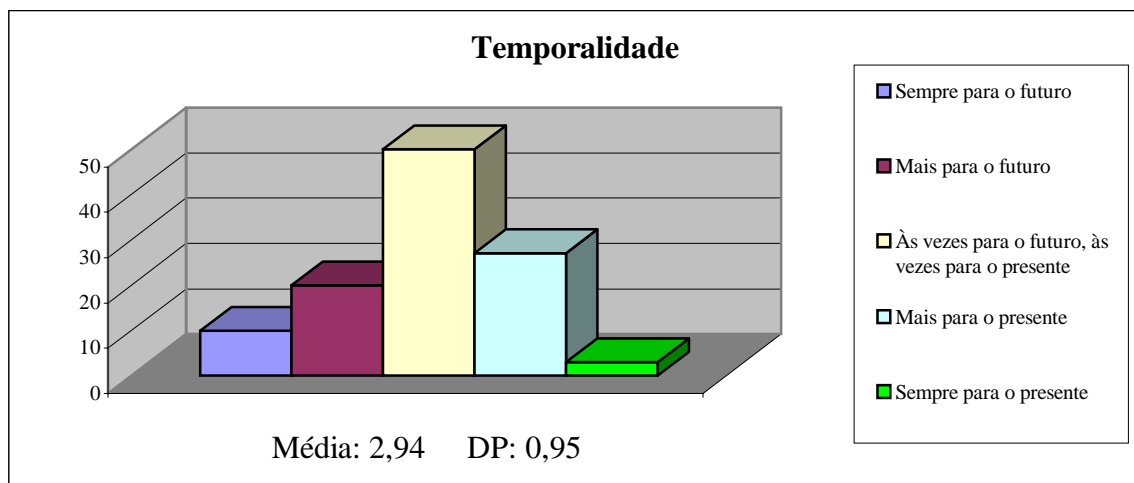
Hofstede, citado por Zanella (1999, p. 54), divide a orientação no tempo em orientação para longo prazo e orientação para curto prazo. Segundo o autor, nos países orientados para curto prazo, “a preocupação gira em torno das virtudes ligadas ao passado e ao presente, em particular o respeito pela tradição, auto-preservação e cumprimento das obrigações sociais.” Uma orientação para longo prazo, segundo o autor, “encoraja as virtudes orientadas para recompensas futuras, em especial a perseverança e a parcimônia.”

Triadis, também citado por Zanella (1999, p. 55), sobre o assunto diz: “o tempo é considerado mais importante em algumas culturas e menos importantes em outras. Em culturas orientadas pelo passado, a preservação é importante; a resistência a mudança é bastante forte. Naquelas culturas que enfatizam o presente, a espontaneidade é valorizada. Já em culturas orientadas para o futuro, a ênfase recai sobre o planejamento.”

Para avaliar essa dimensão cultural formulou-se a seguinte questão: **Você diria que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas** ( Conforme Anexo A):

- Sempre para o futuro (longo prazo)
- Mais para o futuro do que para o presente
- Às vezes para o futuro, às vezes para o presente
- Mais para o presente do que para o futuro
- Sempre para o presente

Conforme a Figura 23, verifica-se que 50 dos 110 respondentes posicionam-se no meio termo, ou seja, às vezes para o futuro, às vezes para o presente. 27 dos 110 respondentes posicionam-se como mais para o presente do que para o futuro. 20 dos 110 respondentes posicionam-se como mais para o futuro do que para o presente. 10 respondentes posicionam-se como sempre para o futuro enquanto 3 respondentes posicionam-se com sempre para o presente.



**Figura 23** – Temporalidade da Decisão

Assim constata-se que a maioria dos respondentes posiciona-se no meio termo, ou seja, as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas às vezes para o futuro, às vezes para o presente. Esse resultado contraria a posição de Prates e Barros (1997, p. 62), que sobre o assunto assim se manifestam:

*“O brasileiro apresenta códigos de socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Seguramente, ele vive muito mais no tempo presente do que no futuro. A busca de resultados imediatos, e de baixa capacidade de provisionamento, mostra uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois.”*

### 4.3.3 Individualismo - Coletivismo

Bethlem, comentando o estudo de Hofstede sobre o individualismo e coletivismo diz:

*“Individualismo significa preferência por uma estrutura social frouxa, em que cada indivíduo cuida apenas de si mesmo e de sua família,  
Coletivismo, preferência por uma estrutura social bem entrelaçada, em que cada indivíduo pode esperar que seus parentes ou classe ou outro tipo de grupo a que pertença cuidem dele, em troca de lealdade incondicional.”*

Para Hofstede (1991, p. 50), sobre o individualismo e coletivismo esclarece:

#### Coletivismo

*“A vasta maioria das pessoas no nosso mundo vive em sociedade nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. Eu chamarei estas sociedades coletivistas, usando a palavra que para alguns leitores pode ter conotação política, mas não é significativo aqui qualquer sentido político.”*

#### Individualismo

*“A minoria das pessoas no nosso mundo vive em sociedades nas quais o interesse do indivíduo prevalece sobre o interesse do grupo, sociedades que eu chamarei individualistas. Nestas a maioria das crianças foram nascidas em famílias constituídas de dois pais, e possivelmente, outras crianças, em algumas sociedades há um gradativo repartir de um pai de família.”*

O individualismo/coletivismo foi avaliado através das seguintes perguntas: **Você entende que toma as suas decisões?** (Conforme Anexo A)

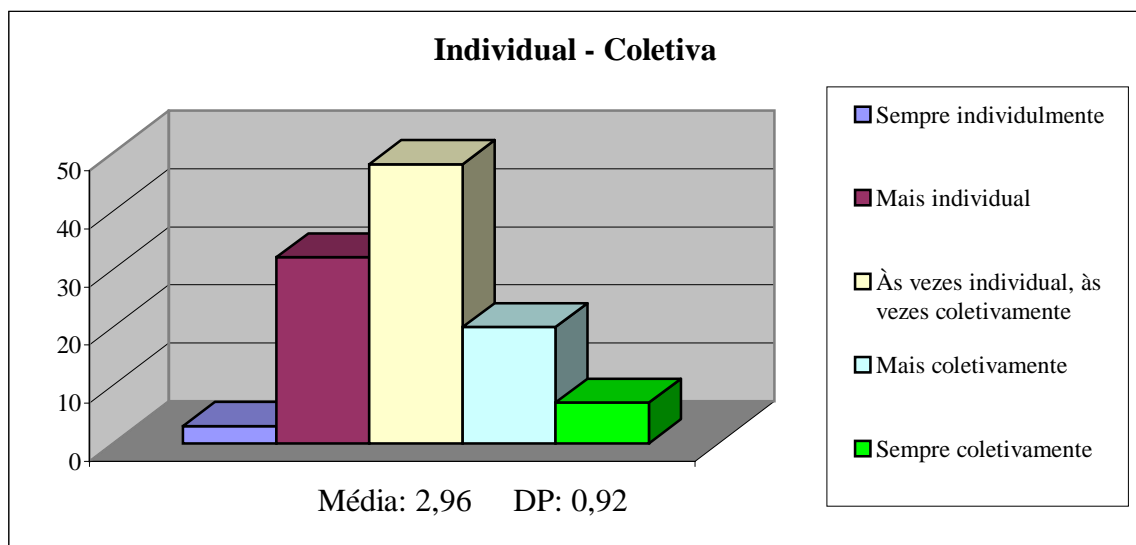
- Sempre individualmente
- Mais individual do que coletivamente
- Às vezes individualmente, às vezes coletivamente
- Mais coletiva do que individualmente
- Sempre coletivamente

**Você consulta os seus familiares para tomar decisão?** (Conforme Anexo A)

**Você considera a opinião da sua equipe para tomar uma decisão?** (Conforme Anexo A)

Conforme a Figura 24, verifica-se que 48 respondentes posicionam-se na faixa intermediária ou seja, percebem que tomam as suas decisões às vezes individualmente, às vezes coletivamente. 32 respondentes posicionam-se que tomam as suas decisões mais individual do que coletivamente. 20 respondentes percebem que tomam as suas decisões mais coletiva do que individualmente.

7 respondentes percebem que tomam as suas decisões sempre coletivamente enquanto 3 respondentes posicionam-se que tomam as suas decisões sempre individualmente.



**Figura 24** – Individualismo - Coletivismo

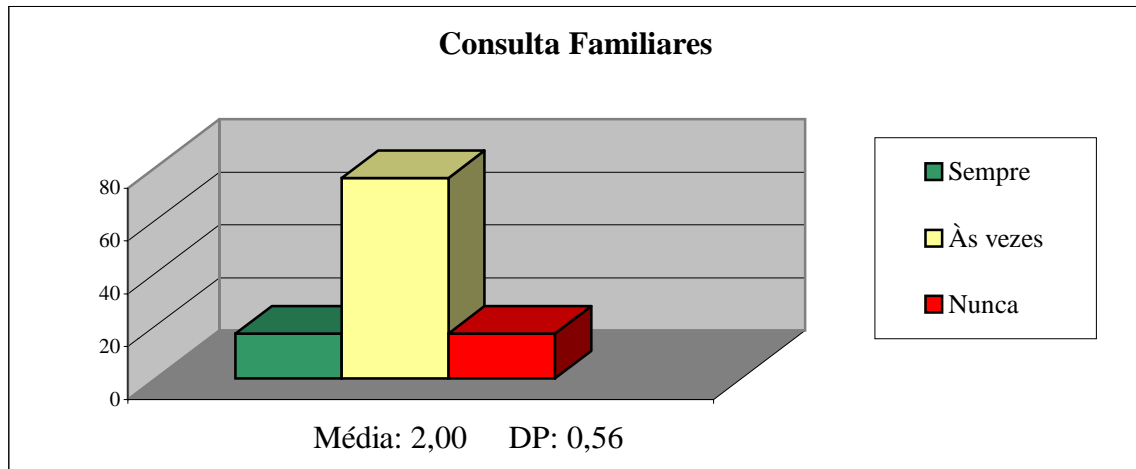
Conclui-se que embora a maioria dos respondentes posicione-se no meio termo, ou seja, que tomam as suas decisões às vezes individualmente, às vezes coletivamente, verifica-se que 29,00 % dos 110 respondentes, percebem que tomam as suas decisões mais individual, evidenciando assim que há uma tendência dos administradores a tomarem as suas decisões mais individual do que coletivamente.

Quanto a segunda questão,

**Você consulta os seus familiares para tomar as suas decisões?**

Verifica-se, conforme a Figura 25, que 76 dos 110 do respondentes posicionam-se no meio termo, ou seja, às vezes consultam os seus familiares. Entretanto, verifica-se também que há um equilíbrio entre os que percebem que nunca consultam os seus familiares e os que percebem que sempre consultam os seus familiares, com 17 respondentes.

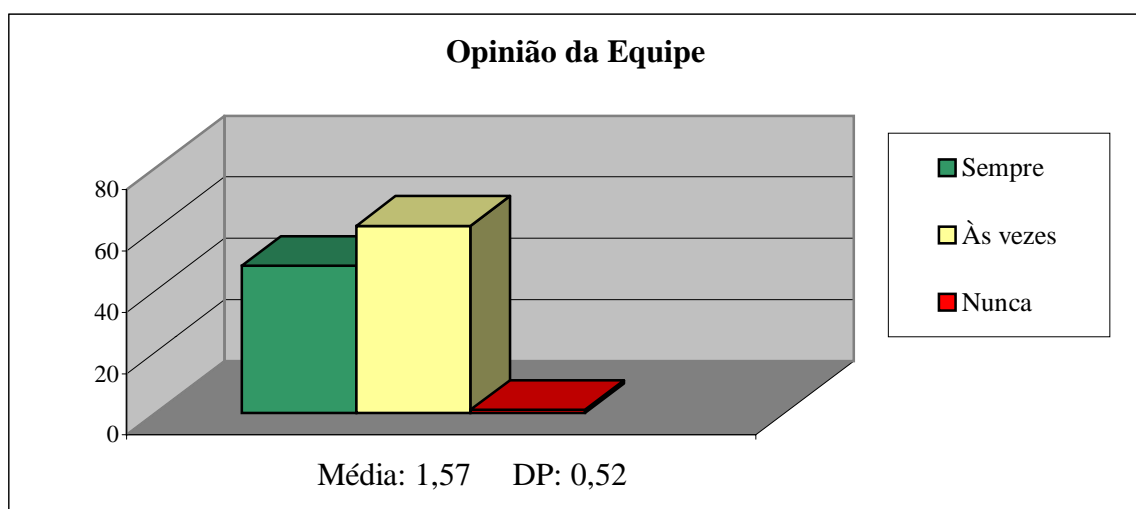




**Figura 25** – Consulta familiares

Quanto a questão, **Você considera a opinião da sua equipe para tomar uma decisão?** (Conforme Anexo A)

Conforme a Figura 26, verifica-se que 61 dos 110 respondentes percebem que às vezes consideram a opinião da equipe para tomar uma decisão. 48 respondentes percebem que sempre consideram a opinião da equipe e apenas 1 respondente percebe que nunca considera a opinião da sua equipe para tomar uma decisão.



**Figura 26** – Opinião da equipe

Assim, constata-se que embora 61 de 110 respondentes, posicionem-se no meio termo, ou seja, percebam que às vezes consideram a opinião da equipe, verifica-se que um número expressivo dos demais respondentes sempre consideram a opinião da equipe para tomar uma decisão.

Portanto, quanto a variável individualismo/coletivismo conclui-se que é representativo o número de respondentes que posicionam-se no meio termo, ou seja, tomam decisões às vezes de forma individual, às vezes de forma coletiva, às vezes consultam aos familiares e às vezes consideram a opinião da equipe.

Assim, quanto as características da decisão, identifica-se, conforme o Quadro 10, o seguinte:

**Quadro 10** – 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.

#### 4.3.4 Estilos Decisórios

Para identificar os Estilos Decisórios pesquisou-se quanto a Objetividade/Subjetividade na tomada de decisão e quanto a decisões Racionais/Emocionais.

##### 4.3.4.1 Objetividade - Subjetividade

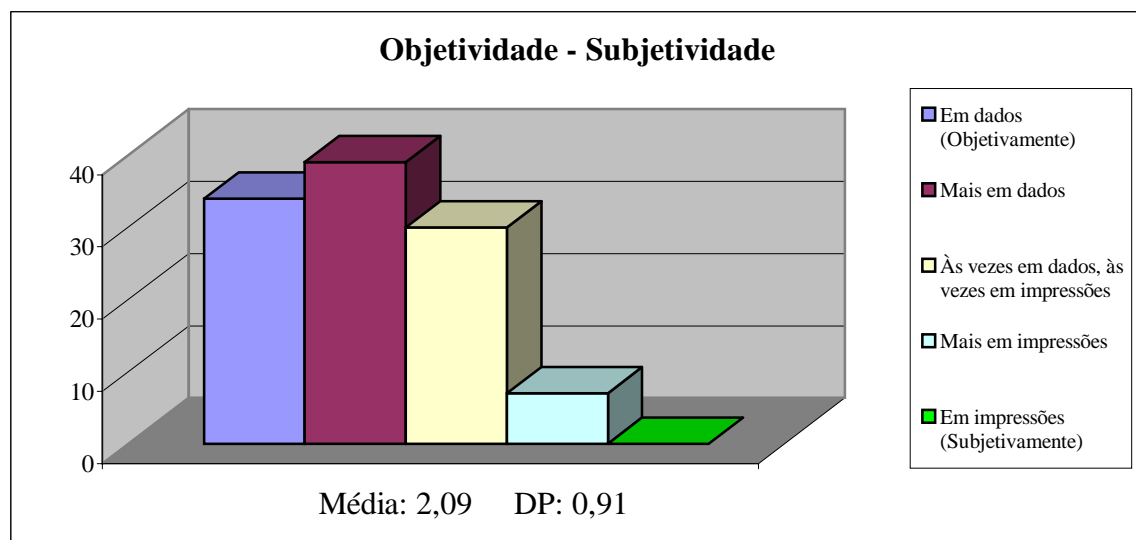
A questão da objetividade-subjetividade na tomada de decisão foi avaliada através das seguintes perguntas: **As suas decisões normalmente são tomadas com base:** (Conforme Anexo A)

- Em dados (Objetivamente)
- Mais em dados do que em impressões
- Às vezes em dados, às vezes em impressões
- Mais em impressões do que em dados
- Em impressões (Subjetivamente)

**Você entende que as suas decisões são:** (Conforme Anexo A)

- Sempre racionais
- Mais racionais do que emocionais
- Às vezes racionais, às vezes emocionais
- Mais emocionais do que racionais
- Sempre emocionais

Examinando-se a Figura 27, verifica-se que 39 dos 110 respondentes percebem que tomam as suas decisões normalmente com base mais em dados do que em impressões. 34 respondentes percebem que tomam as suas decisões com base em dados. 30 respondentes posicionam-se no meio termo, ou seja, percebem que tomam as suas decisões às vezes em dados, às vezes em impressões. Apenas 7 respondentes percebem que tomam as suas decisões mais em impressões do que em dados. Verifica-se que 67,00 % de 110 dos respondentes percebem que as suas decisões normalmente são tomadas com base mais em dados do que em impressões.

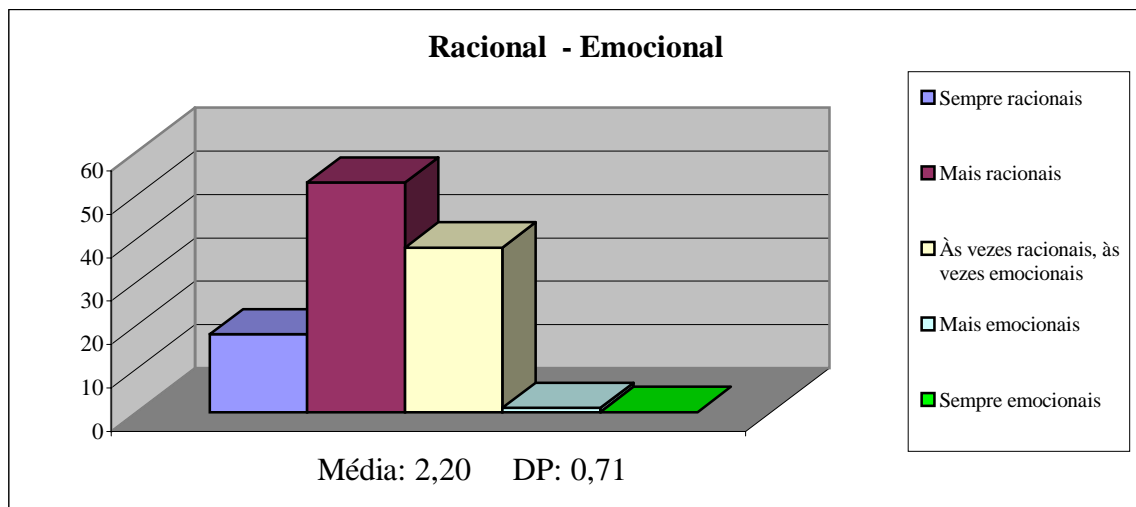


**Figura 27** – Objetividade - Subjetividade

Conclui-se assim que um número significativo dos respondentes percebem-se como Objetivos.

#### 4.3.4.2 Racional – Emocional

Examinando-se a Figura 28, verifica-se que dos 110 respondentes, 53 percebem que as suas decisões são mais racionais do que emocionais. 38 respondentes posicionam-se no meio termo, ou seja, entendem que as suas decisões são às vezes racionais, às vezes emocionais. 18 respondentes entende que as suas decisões são sempre racionais.



**Figura 28** – Racional - Emocional

Verifica-se que um número significativo de respondentes posicionam-se como mais racionais do que emocionais. Conclui-se assim que a maioria dos decisores percebem-se como Racionais.

Assim, quanto ao Estilo Decisório, conforme Quadro 11, conclui-se que a maioria dos decisores percebem-se como **Objetivos** e **Racionais**.

**Quadro 11** – Estilos Decisórios

Estilos Decisórios	Características
Objetivo - Subjetivo	Mais em dados do que em impressões.
Racional - Emocional	Mais racionais do que emocionais..

Sobre decisores racionais versus emocionais; subjetivos versus objetivos, Zanella (1999, p. 45) cita Kendall e Kendall dizendo que ambos:

*“verificam a existência de diferenças de estilos decisórios entre os três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) através de um continuum em que em um extremo tem-se o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para a tomada de decisão e no outro extremo deste continuum existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacio-*

*nal. Neste caso o estilo analítico de decisão é aquele onde o decisor é mais objetivo/racional, já o estilo heurístico aplica-se ao decisor mais impulsivo/emocional.”*

Uma vez que a maioria dos respondentes percebem-se como Objetivos e Racionais, conclui-se também que eles tenham o estilo analítico de decisão, situando-se no nível operacional da organização.

Segundo a autora “*os decisores ‘emocionais’ seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os ‘racionais’ seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais.*”

#### 4.3.5 Qualificação da Decisão

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.”

Assim, 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 selecionasse três palavras em cada categoria.

##### 4.3.5.1 Verbos

Para a seleção dos verbos foram apresentados os seguintes:

<b>Escolher</b>	<b>Definir</b>	<b>Arriscar</b>
<b>Resolver</b>	<b>Solucio- nar</b>	<b>Anali- sar</b>
<b>Determinar</b>	<b>Optar</b>	<b>Fazer</b>

**Selecione 3 (três) palavras que expressem para você a ação de tomar decisão.**

Conforme a Figura 29, verifica-se que os 3 (três) verbos mais selecionados pelos respondentes são: Fazer – 70 citações; Analisar – 53 citações; Definir – 51 citações.

Verbos	Nº citações	Frequência
Fazer	70	64,0 %
Analisar	53	47,0 %
Definir	51	45,0 %
Resolver	40	36,0 %
Solucionar	34	31,0 %
Escolher	31	28,0 %
Determinar	26	24,0 %
Arriscar	13	12,0 %
Optar	12	11,0 %
<b>Total de Observações</b>	<b>110</b>	

**Figura 29 - Verbos**

Os verbos selecionados pelos respondentes têm a seguinte relação:

- Relacionado à ação: Fazer;
- Relacionado à reflexão: Analisar;
- Relacionado à decisão: Definir.

Comparando os verbos mais citados com o modelo de Simon (1977), pode-se estabelecer a seguinte relação:

- fase da concepção: Relacionado à reflexão: Analisar;
- fase da escolha: Relacionado à decisão: Definir.

Assim, através dos verbos mais citados, identifica-se o modelo de Simon (1977) nas suas fases de concepção e de escolha. Relacionado à ação está o verbo Fazer, identificando a fase da implementação, embora esta fase não faça parte do modelo de Simon.

Esse resultado contraria em parte, Zanella (1999), que nessa categoria obteve o seguinte resultado :

- Relacionados à decisão/escolha;
- Relacionados à reflexão/intelecto;
- Relacionados à ação.

#### 4.3.5.2 Adjetivos

Para a seleção dos adjetivos foram apresentados os seguintes:

<b>Boa</b>	<b>Prática</b>	<b>Rápida</b>
<b>Correta</b>	<b>Difícil</b>	<b>Firme</b>
<b>Eficiente</b>	<b>Segura</b>	<b>Criativa</b>

**Selecione 3 (três) palavras que para você qualifiquem a decisão.**

Conforme a Figura 30, verifica-se que os 3 (três) adjetivos mais selecionados pelos respondentes são os que:

- Qualificam a decisão como confiável: Eficiente – 71 citações;  
Segura – 62 citações;
- Qualifica a decisão como boa/certa: Correta – 45 citações.

<b>Adjetivos</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Eficiente	71	64,0%
Segura	62	55,0%
Correta	45	41,0%
Criativa	44	40,0%
Prática	37	34,0%
Firme	32	29,0%
Rápida	26	24,0%
Boa	12	11,0%
Difícil	1	1,0%
<b>Total de Observações</b>	<b>110</b>	

Figura 30 - Adjetivos

Esse resultado contraria Zanella (1999), em parte, que nessa categoria obteve o seguinte resultado:

- Relacionados à reflexão/intelecto;
- Qualificam a decisão como importante/decisiva;
- Qualificam a decisão como boa/certa.

#### 4.3.5.3 Substantivos

Para a seleção dos substantivos foram apresentados os seguintes:

<b>Ação</b>	<b>Esco- lha</b>	<b>Seleção</b>
<b>Meta</b>	<b>Opção</b>	<b>Visão</b>
<b>Solução</b>	<b>Risco</b>	<b>Resulta- do</b>

**Selecione 3 (três) palavras que para você caracterizem decisão.**

Conforme a Figura 31, verifica-se que os 3 (três) substantivos mais selecionados pelos respondentes são os:

- Relacionados a metas e resultados: Resultado – 85 citações;  
Meta – 42 citações;
- Relacionado a decisão: Ação – 54 citações.

<b>Substantivos</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Frequência</b>
Resultado	86	77,0%
Ação	54	49,0%
Meta	43	38,0%
Solução	40	36,0%
Visão	35	32,0%
Escolha	31	28,0%
Opção	20	18,0%
Risco	12	11,0%
Seleção	9	8,0%
<b>Total de Observações</b>	<b>110</b>	

**Figura 31 - Substantivos**

Esse resultado contraria, em parte, Zanella (1999) que obteve o seguinte resultado:

- Relacionados à categoria ambiente/processo;



- Relacionados à metas e resultados;
- Relacionados à coletivismo/interação e aos atores envolvidos no processo.

Quanto a Qualificação da decisão, conclui-se, conforme Quadro 12:

**Quadro 12 – Qualificação da Decisão**

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

#### 4.4 A TOMADA DE DECISÃO E O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Simon *et al* e Hoppen, citados por Freitas *et al* (1996, p. 255), ao analisar as organizações, afirmam que ‘as atividades realizadas nas empresas, nos seus diversos níveis hierárquico, são essencialmente atividades de Tomada de Decisão e de Resolução de Problemas.’ Para o autor, quando se estuda as organizações, os gerentes e executivos, não se pode deixar de compreender o processo decisório como um todo. E enfatiza 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. Dentre os fatores comportamentais destaca-se o comportamento empreendedor.

Para a verificação da tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor efetuou-se o cruzamento da variável “Empreendedorismo”, identificadora do Comportamento Empreendedor, com as demais variáveis referentes a Tomada de Decisão.

##### 4.4.1 Características das Organizações

Neste tópico analisam-se os dados referentes a 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.

###### 4.4.1.1 Empreendedorismo e o Tipo de Organização

###### **-Você identifica a sua Organização como:**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Tipo de Organização, conforme a Figura 32, verifica-se que 32 respondentes Não Empreendedores atuam no ramo do Comércio, porém, 22 atuam no ramo da Prestação de Serviços. Embora os Empreendedores de modo geral estejam distribuídos de forma equilibrada entre o ramo do Comércio e da Prestação de Serviços, observa-se uma concentração mais significativa no ramo da Prestação de Serviços.

<b>Empreendedorismo / Tipo Organização</b>	<b>Prestação de Serviços</b>	<b>Comércio</b>	<b>Indústria</b>	<b>Pública</b>	<b>TOTAL</b>
<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 (Qui2= 11,58, gl= 12, 1-p= 52,03%).

**Figura 32** – Empreendedorismo e o Tipo de Organização

Conclui-se que os Não Empreendedores atuam mais no ramo do Comércio enquanto os Empreendedores atuam mais no ramo da Prestação de Serviços.

#### 4.4.1.2 Empreendedorismo e o Número de Funcionários

**Quantas pessoas trabalham na sua Organização?** (Ajuste em categorias da variável numérica 'Número Funcionários')

Ao analisar as respostas quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Número de funcionários, conforme a Figura 33, verifica-se que 34 de 110 respondentes Não Empreendedores, 14 Empreendedores Duvidosos e 14 Empreendedores Latentes percebem que menos de 11 pessoas trabalham nas suas Organizações. Contudo, 20 respondentes Não Empreendedores também percebem que de 11 a 49 pessoas trabalham nas suas organizações.

<b>Empreendedorismo/ Número de Funcionários</b>	<b>Micro (menos de 11)</b>	<b>Pequena (de 11 a 49)</b>	<b>Média (de 50 a 99)</b>	<b>Total</b>
<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%).

**Figura 33** – Empreendedorismo e o Número de funcionários

Assim, de acordo com a classificação o SEBRAE, verifica-se que tanto a maioria dos respondentes Empreendedores como a maioria dos respondentes Não Empreendedores têm suas empresas classificadas como Micro Empresa.

Segundo Posada (1995, p. 6) “nas micro, pequenas e médias empresas, observa-se uma participação ativa dos proprietários desempenhando funções de direção e controle. São as chamadas empresas de empresários.”

O autor citando La Manna e Schroeder, apresenta as principais características das pequenas empresas:

- “- Coincidência do proprietário com o responsável da gestão;
- Utilização de processos mais intensivos de mão-de-obra que empresas maiores;
- Uso de tecnologia obsoleta para o setor que atua;
- Carece de um sistema de informações moderno orientado à tomada de decisões: seu sistema contábil é dirigido ao cumprimento dos requisitos fiscais;
- Predomina a centralização;
- Não existe planejamento à longo prazo, horizonte temporal geralmente é o pessoal do empresário, ao igual que as suas metas;
- A falta de capital dificulta o desenvolvimento e ao mesmo tempo tem dificuldades para a obtenção de empréstimos;

- Seu mercado limita-se a um espaço geográfico conhecido e reduzido;
- Seu escasso poder de negociação obriga a suportar as regras de jogo impostas pelas grandes companhias; por esta razão são tomadoras de preço e de tecnologia;
- Muitas pessoas da família trabalham na empresa;
- Linhas de comunicação curtas e diretas;
- Maior contato com clientes e fornecedores;
- Autonomia para a tomada de decisões;
- Sua escassa estrutura administrativa possibilita uma adaptação mais fácil às novas situações.”

Conclui-se quanto ao cruzamento Empreendedorismo x Características das Organizações, que tanto os Empreendedores em Potencial, Empreendedores Duvidosos como os Não Empreendedores, identificam as Características das Organizações como Micro Empresas, de Prestação de Serviços e de Comércio, com menos de 11 funcionários.

#### **4.4.2 Características Pessoais**

Neste tópico analisam-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação ao Empreendedorismo e as suas Características Pessoais. Para a identificação das características pessoais estabeleceu-se as seguintes categorias : Sexo, Tempo de Serviço e Idade.

##### *4.4.2.1 Empreendedorismo e o Sexo*

###### **-Qual o seu Sexo?**

Ao analisar as respostas quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e Sexo, conforme a Figura 34, verifica-se que 78 dos 110 respondentes são do sexo masculino e 32 são do sexo feminino. Dos 32 respondentes do sexo feminino, verifica-se que 19 são Não Empreendedores. Ressalta-se que dos 57 respondentes Não Empreendedores, 38 são do sexo masculino e 19 são do sexo feminino. Verifica-se também que dos 78 respondentes do sexo masculino, 40 estão situados na faixa de Empreendedores a Empreendedores Duvidosos enquanto 38 são Não Empreendedores.

<b>Empreendedorismo/ Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<b>Empreendedor</b>	4	0	<b>4</b>
<b>Empreendedor Latente</b>	3	0	<b>3</b>
<b>Empreendedor em Potencial</b>	15	6	<b>21</b>
<b>Empreendedor Duvidoso</b>	18	7	<b>25</b>
<b>Não Empreendedor</b>	38	19	<b>57</b>
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>32</b>	<b>110</b>

A dependência não é significativa ( $\chi^2 = 3,39$ ,  $gl = 4$ ,  $1-p = 50,46\%$ ).

**Figura 34** – Empreendedorismo e o Sexo

Conclui-se quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Sexo que tanto entre os Empreendedores, Empreendedores Latentes, Empreendedores em Potencial e Empreendedores Duvidosos como entre os Não empreendedores há uma predominância do sexo Masculino. Conclui-se também que entre os respondentes do sexo masculino um número expressivo de respondentes está distribuído entre os Empreendedores, Empreendedores Latentes, Empreendedores em Potencial e os Empreendedores Duvidosos enquanto que entre os respondentes do sexo feminino constata-se um número significativo de Não Empreendedores.

#### 4.4.2.2 Empreendedorismo e o Tempo de Serviço

##### **-Indique há quantos anos você exerce as suas atividades profissionais?**

Ao analisar as respostas quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Tempo de Serviço, conforme a Figura 35, verifica-se que 44 respondentes Não Empreendedores estão situados na faixa de 25 a 33 anos de experiência. 15 Empreendedores Duvidosos estão situados na

faixa de menos de 10 a 17 anos de experiência. 13 Empreendedores em Potencial estão situados na faixa de 17 a 33 anos de experiência. 3 Empreendedores Latentes estão distribuídos entre menos de 10 anos, de 17 a 25 e de 33 a 40 anos de experiência. Dos Empreendedores, todos (4) estão situados na faixa de 17 a 25 anos de experiência.

<b>Empreendedorismo / Tempo de Serviço</b>	<b>menos de 10</b>	<b>de 10 a 17</b>	<b>de 17 a 25</b>	<b>de 25 a 33</b>	<b>de 33 a 40</b>	<b>40 e acima</b>	<b>Total</b>
<b>Empreendedor</b>	0	0	4	0	0	0	<b>4</b>
<b>Empreendedor Latente</b>	1	0	1	0	1	0	<b>3</b>
<b>Empreendedor em Potencial</b>	2	4	6	7	2	0	<b>21</b>
<b>Empreendedor Duvidoso</b>	7	8	4	2	3	1	<b>25</b>
<b>Não Empreendedor</b>	9	14	14	16	2	2	<b>57</b>
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>110</b>

A dependência é pouco significativa (Qui<sup>2</sup>= 27,51, gl= 20, 1-p= 87,84%).

**Figura 35** – Empreendedorismo e o Tempo de serviço

Conclui-se quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Tempo de serviço que tanto os respondentes Empreendedores, Empreendedores Latentes, Empreendedores em Potencial, Empreendedor Duvidoso como a maioria os respondentes Não Empreendedores possuem acima de 10 anos de experiência.

#### 4.4.2.3 Empreendedorismo e a Idade

##### **-Qual a sua idade?**

Ao analisar as respostas quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e Idade, conforme a Figura 36, verifica-se que 21 respondentes Não Empreendedores estão situados na faixa etária de 42 a 50 anos. 8 Empreendedores Duvidosos situam-se na faixa etária de 34 a 42 anos. 6 Empreendedores Potenciais posicionam-se de forma equilibrada na faixa dos 34 aos 50 anos. 3 Empreendedores Latentes estão distribuídos entre as faixas de menos de 27 anos e na faixa de 57 a 57 anos. Os Empreendedores (4) estão todos na faixa de 27 a 42 anos de idade.

<b>Empreendedorismo/ Idade</b>	<b>me- nos de 27</b>	<b>de 27 a 34</b>	<b>de 34 a 42</b>	<b>de 42 a 50</b>	<b>de 50 a 57</b>	<b>57 e acima</b>	<b>Total</b>
<b>Empreendedor</b>	0	1	3	0	0	0	<b>4</b>
<b>Empreendedor Latente</b>	1	0	1	0	1	0	<b>3</b>
<b>Empreendedor em Potencial</b>	3	3	6	6	2	1	<b>21</b>
<b>Empreendedor Duvidoso</b>	2	7	8	4	3	1	<b>25</b>
<b>Não Empreendedor</b>	6	10	15	21	2	3	<b>57</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>110</b>

A dependência não é significativa (Qui<sup>2</sup>= 17,59, gl= 20, 1-p= 38,58%).

**Figura 36** – Empreendedorismo e a Idade

Conclui-se quanto ao cruzamento Empreendedorismo e a Idade que é expressivo o número de Empreendedores, Empreendedores Latentes, Empreendedores em Potencial e Empreendedores Duvidoso que situam-se na faixa etária entre 27 e 50 anos enquanto é significativo o número de Não empreendedores que situam-se na faixa etária entre 34 e 50 anos.

Assim, quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e as Características Pessoais conclui-se que entre os 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 Não empreendedores, predomina o sexo masculino, o tempo de serviço é acima dos 10 anos e quanto a faixa etária, situam-se dos 34 aos 50 anos.

#### **4.4.3 Fases do Processo Decisório**

Neste tópico analisam-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação ao Empreendedorismo e as fases do modelo decisório de Simon. Para facilitar a apresentação dos

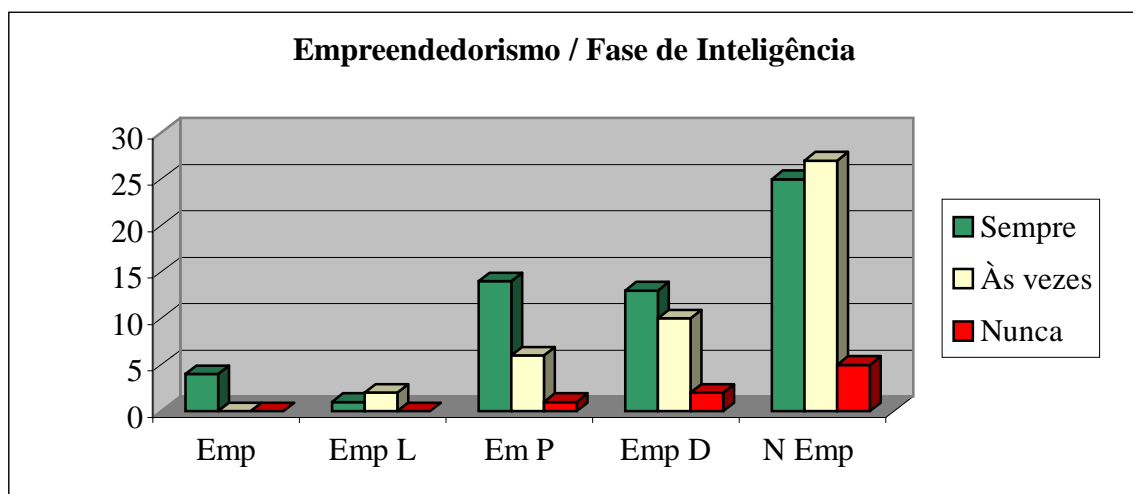


gráficos utilizam-se as seguintes abreviaturas : Emp = Empreendedor ; Emp L = Empreendedor Latente ; Emp P = Empreendedor em Potencial ; Emp D = Empreendedor Duvidoso e N Emp = Não Empreendedor.

#### 4.4.3.1 Empreendedorismo e a Fase de Inteligência

##### **-Você coleta e processa informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidades ou ameaças?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Inteligência, conforme a Figura 37, verifica-se que entre os respondentes Não Empreendedores, 27 percebe que às vezes coleta e processa informações sobre o ambiente com a finalidade de identificar oportunidade ou ameaças. Verifica-se também que 25 Não Empreendedores percebem que sempre coletam e processam informações. Entre os Empreendedores Duvidosos verifica-se que 13 respondentes percebem que sempre enquanto 10 percebem que às vezes coletam e processam informações. Dos Empreendedores em Potencial, 14 respondentes percebem que sempre coletam e processam informações. 2 Empreendedores Latentes percebem que às vezes enquanto 4 respondentes Empreendedores percebem que sempre coletam e processam informações.



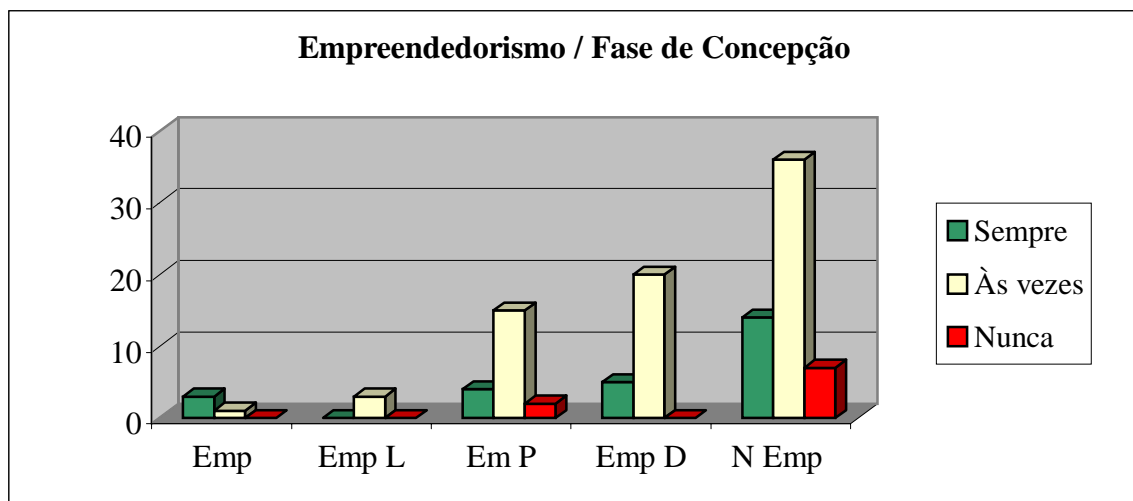
**Figura 37** – Empreendedorismo e a Fase de Inteligência

Assim, quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Inteligência conclui-se que esta fase está sempre presente no modelo de processo decisório tanto dos Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial e dos Empreendedores Duvidosos como dos Não Empreendedores.

#### 4.4.3.2 Empreendedorismo e a Fase de Concepção

##### -Você diria que as conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente?

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Concepção, conforme Figura 38, verifica-se que 36 respondentes Não Empreendedores, 20 Empreendedores Duvidosos, 15 Empreendedores em Potencial e 3 Empreendedores Latentes percebem que as conseqüências das suas decisões às vezes são conhecidas antecipadamente. Contudo 3 Empreendedores percebem que as conseqüências das suas decisões sempre são conhecidas antecipadamente.



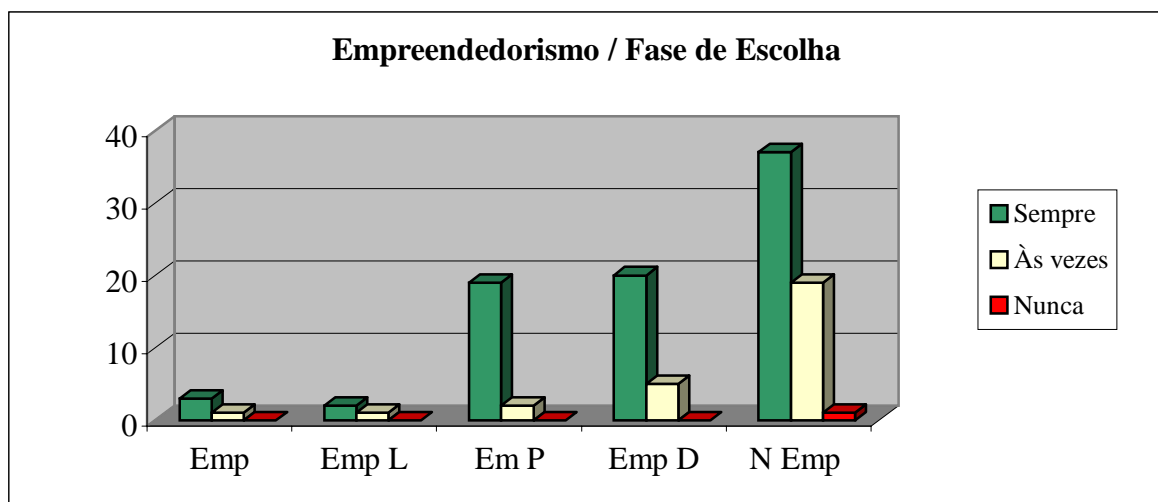
**Figura 38** – Empreendedorismo e a Fase de Concepção

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Concepção conclui-se que esta fase está presente no modelo de processo decisório dos Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial, dos Empreendedores Duvidosos e no processo decisório dos respondentes Não Empreendedores.

#### 4.4.3.3 Empreendedorismo e a Fase de Escolha

**-Para tomar uma decisão você seleciona opções dentre as alternativas disponíveis e analisa as suas conseqüências?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Escolha, conforme a Figura 39, verifica-se que 37 respondentes Não Empreendedores, 20 Empreendedores Duvidosos, 19 Empreendedores em Potencial, 2 Empreendedores Latentes e 3 Empreendedores percebem que para tomar uma decisão, sempre selecionam opções dentre as alternativas disponíveis e analisam as suas conseqüências.



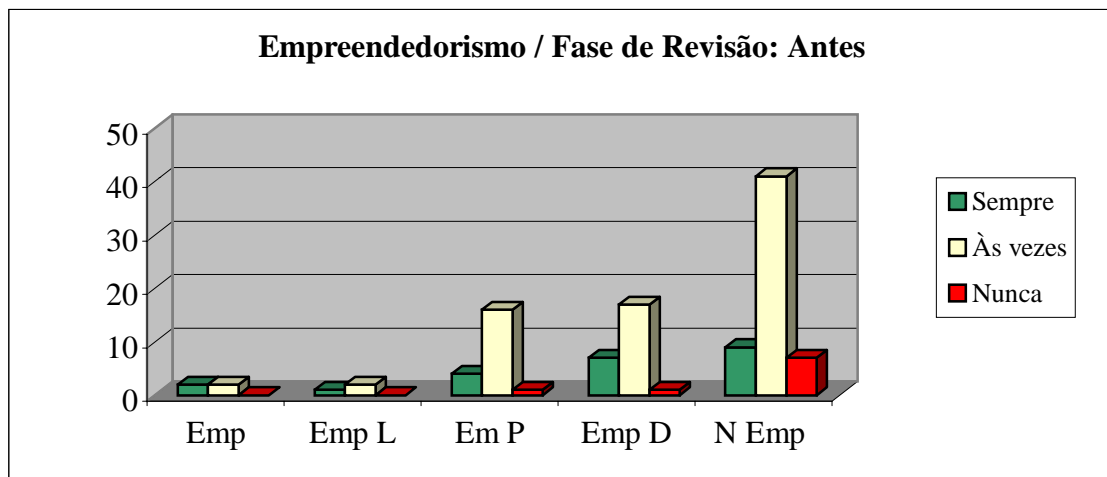
**Figura 39** – Empreendedorismo e a Fase de Escolha

Quanto o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Escolha conclui-se que esta fase está sempre presente no modelo de processo decisório dos Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial, dos Empreendedores Duvidosos e dos Não Empreendedores.

#### 4.4.3.4 Empreendedorismo e a Fase de Revisão

**-Após ter analisado várias alternativas, você "volta atrás" a fim de identificar outras alternativas antes de decidir?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Revisão/ Antes, conforme a Figura 40, verifica-se que 41 respondentes Não Empreendedores, 17 Empreendedores Duvidosos, 16 Empreendedores em Potenciais, 2 Empreendedores Latentes percebem que após ter analisado várias alternativas, às vezes “voltam atrás” a fim de identificar outras alternativas antes de decidir. Contudo entre os Empreendedores há um equilíbrio entre os que se posicionam no meio termo, às vezes e os que se posicionam como sempre “voltar atrás” antes de decidir.

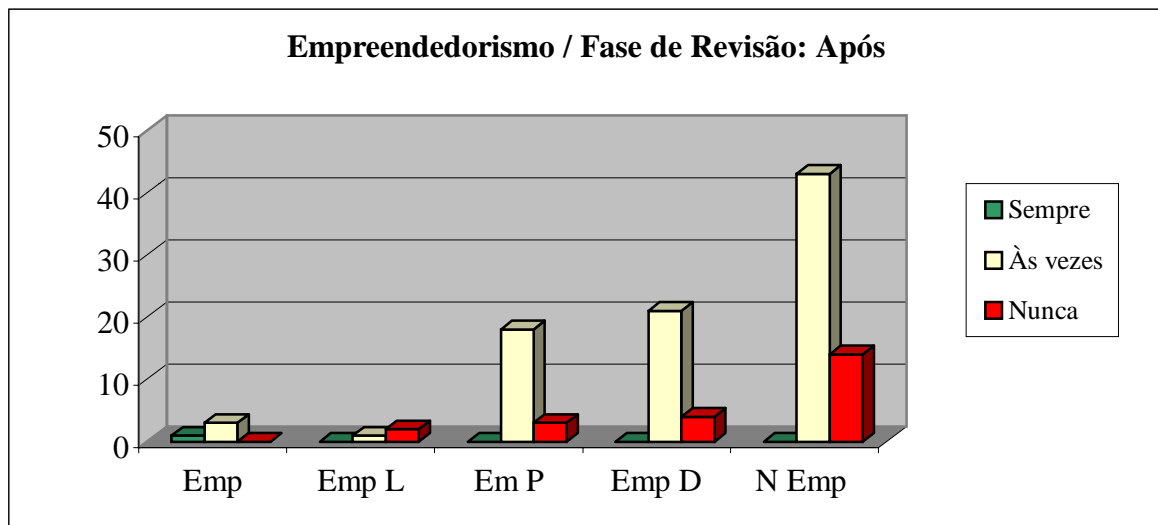


**Figura 40** – Empreendedorismo e a Fase de Revisão / Antes

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Revisão / Antes conclui-se que esta fase está presente no processo decisório dos respondentes Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial, dos Empreendedores Duvidosos e no como no processo decisório dos Não Empreendedores.

#### **-Após tomar uma decisão, você "volta atrás"?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Revisão/ Após, conforme a Figura 41 , verifica-se que 43 dos respondentes Não Empreendedores, 21 dos Empreendedores Duvidosos, 18 Empreendedores em Potencial e 3 Empreendedores percebem que após tomar uma decisão, às vezes “voltam atrás”. Verifica-se também que 2 Empreendedores Latentes após tomar uma decisão, nunca “voltam atrás”



**Figura 41** – Empreendedorismo e a Fase de Revisão/ Após

Através dos resultados pode-se concluir que os respondentes Empreendedores, os Empreendedores em Potencial e os Não Empreendedores percebem que às vezes “voltam atrás” tanto antes como após tomar uma decisão o que evidencia a presença da Fase de Revisão no seus modelos de processo decisório.

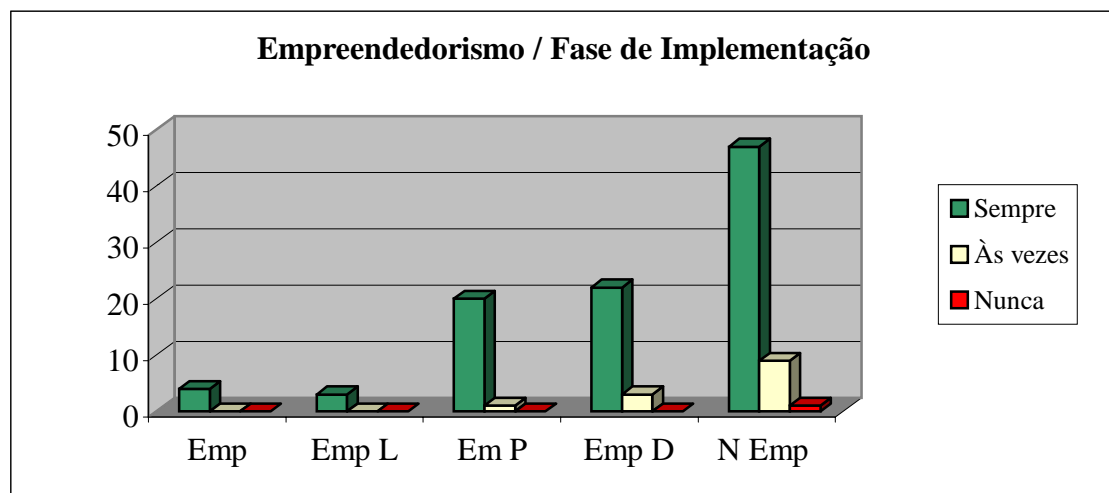
Assim, quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e as Fases do Processo Decisório conclui-se que modelo de Simon, com as suas quatro fases, está presente no processo decisório dos administradores Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial, dos Empreendedores Duvidosos como no 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, Empreendedores e Não Empreendedores estão presentes as quatro fases de Simon (1977).

#### 4.4.3.5 Empreendedorismo e a Fase de Implementação

Além das fases do modelo de Simon, analisou-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação ao Empreendedorismo e as fases de Implementação e Avaliação da Implementação.

**-Após tomar uma decisão você executa ações para efetivar a solução?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Implementação verifica-se, conforme a Figura 42, que 47 respondentes Não Empreendedores, 22 Empreendedores Duvidosos, 20 Empreendedores em Potencial, 3 Empreendedores Latentes e 4 Empreendedores percebem que após tomar uma decisão, sempre executam ações para efetivar a solução.



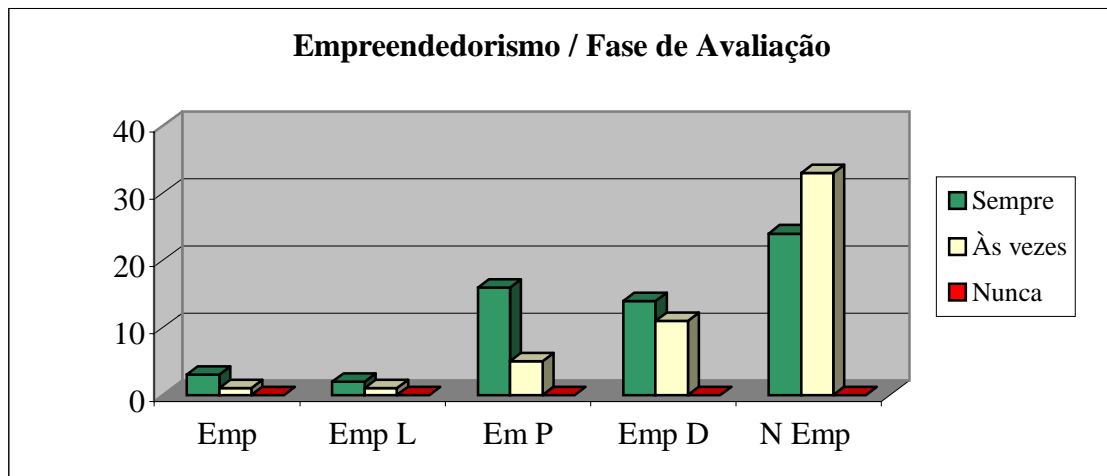
**Figura 42** – Empreendedorismo e a Fase de Implementação

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Implementação conclui-se que esta fase está presente no processo decisório dos Empreendedores, dos Empreendedores Latentes, dos Empreendedores em Potencial, dos Empreendedores Duvidosos e dos Não Empreendedores.

#### 4.4.3.6 Empreendedorismo e a Fase de Avaliação

**-Você avalia a implementação da solução, tanto para determinar se os resultados previstos foram alcançados como para modificar o processo, tendo em vista novas informações obtidas?**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Avaliação verifica-se, conforme a Figura 43, que 33 respondentes Não Empreendedores percebem que às vezes avaliam a implementação da solução enquanto 14 respondentes Empreendedores Duvidosos, 16 Empreendedores em Potencial, 2 Empreendedores Latentes e 3 Empreendedores percebem que sempre avaliam a implementação da solução.



**Figura 43** – Empreendedorismo e a Fase de Avaliação

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Fase de Avaliação conclui-se que esta fase está presente no processo decisório dos Empreendedores e dos Não Empreendedores.

Assim, conclui-se que tanto os Empreendedores como os Não Empreendedores além da implementação da solução também fazem a avaliação desta implementação.

#### 4.4.4 Características da Decisão

##### 4.4.4.1 Empreendedorismo e a Temporalidade da Decisão

Para simplificar a apresentação da tabela desse cruzamento agrupou-se categorias:

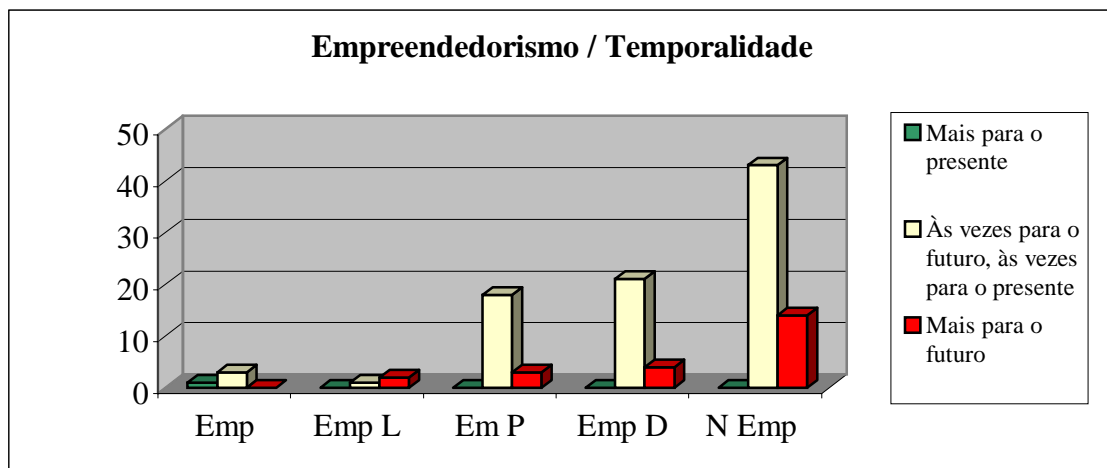
Mais para o futuro = Sempre para o futuro; Mais para o futuro do que para o presente.

Mais para o presente = Mais para o presente do que para o futuro; Sempre para o presente.

Para avaliar essa dimensão formulou-se também a seguinte questão:

##### **-Você diria que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas:**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Temporalidade da Decisão verifica-se, conforme a Figura 44, que 30 respondentes Não Empreendedores e 9 Empreendedores em Potencial percebem que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas mais para o presente. 3 Empreendedores Latentes percebem que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas mais para o futuro. Contudo 12 Empreendedores Duvidosos e 30 Não Empreendedores percebem que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas para o futuro.



**Figura 44** – Empreendedorismo e a Temporalidade da Decisão

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Temporalidade da decisão conclui-se que as considerações dos respondentes Não Empreendedores e dos Empreendedores Duvidosos ao tomar uma decisão estão voltadas às vezes para o futuro, às vezes para o presente. As considerações dos Empreendedores em Potencial e os Empreendedores estão mais voltadas para o



presente e somente as considerações dos Empreendedores Latentes estão mais voltadas para o futuro.

Este resultado contraria, em parte, Zanella (1999) que sobre o assunto concluiu: *“muito embora a maioria dos respondentes se posicionem como voltados para o longo prazo, os brasileiros são, entre os grupos, os que têm um maior número dos que se colocam como voltados para o curto prazo.”*

#### 4.4.3.2 Empreendedorismo e o Individualismo - Coletivismo

Para simplificar a apresentação desta tabela agrupou-se categorias:

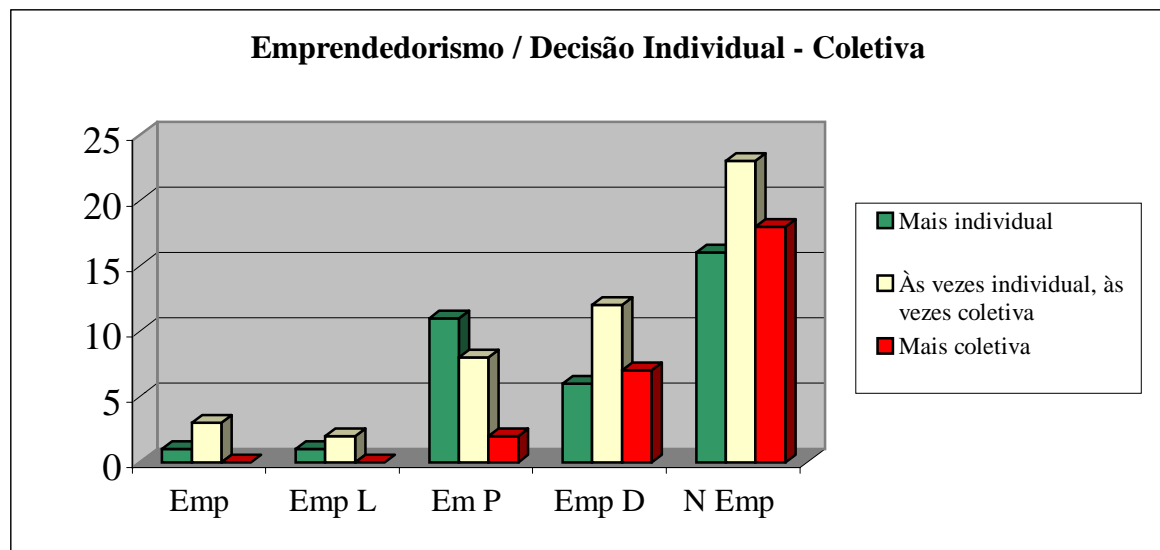
Mais individualmente = Sempre individualmente; Mais individual do que coletivamente.

Mais coletivamente = Mais coletiva do que individualmente; Sempre coletivamente.

Para essa dimensão cultural formulou-se as seguintes questões:

- Você entende que toma as suas decisões?**
- Você consulta os seus familiares para tomar as suas decisões?**
- Você considera a opinião da sua equipe para tomar uma decisão?**

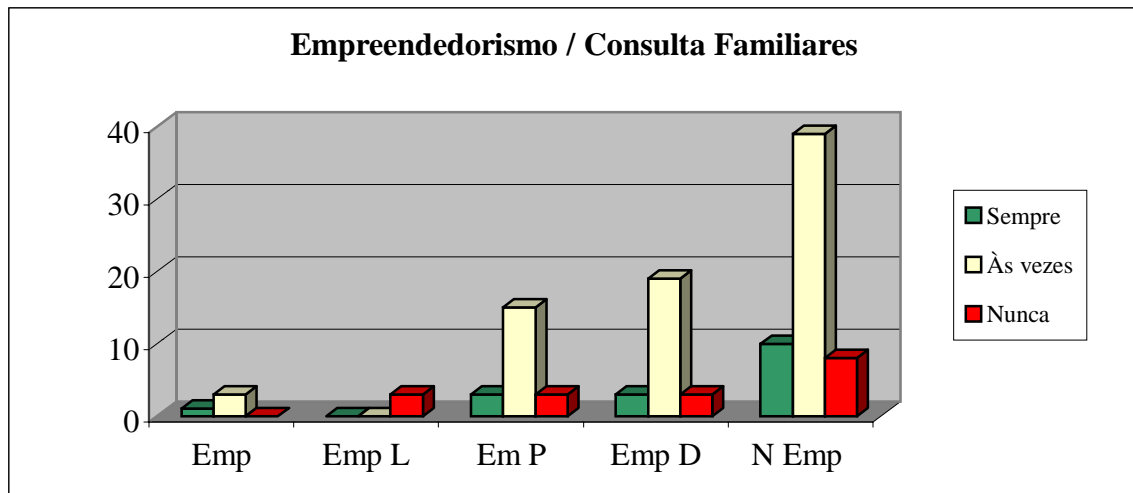
Analisando-se o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Decisão Individual – Coletiva, Questão 1, conforme a Figura 45, verifica-se que 23 respondentes Não Empreendedores, 12 Empreendedores Duvidosos, 2 Empreendedores Latentes e 3 Empreendedores percebem que tomam as suas decisões, às vezes individualmente, às vezes coletivamente. Verifica-se também que 11 respondentes Empreendedores em Potencial percebem que tomam as suas decisões mais individualmente



**Figura 45** – Empreendedorismo e a Decisão Individual - Coletiva

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Individualismo – Coletivismo conclui-se que embora um número significativo dos respondentes posicionem-se no meio termo, ou seja, tomam as suas decisões às vezes individualmente, às vezes coletivamente, os Empreendedores em Potencial tomam as suas decisões mais individualmente. Estes resultados estão em desacordo, em parte, com Zanella (1999), que sobre o assunto esclarece que “os brasileiros são indefinidos. Relativamente os que mais decidem coletivamente.”

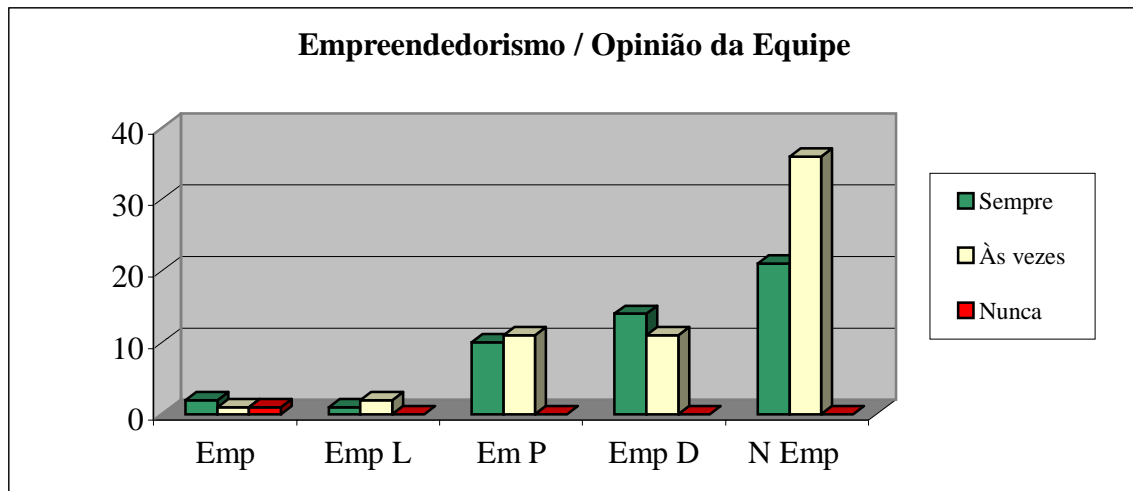
Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Consulta aos Familiares, 2ª Questão, conforme Figura 46, verifica-se que 39 respondentes Não Empreendedores, 19 Empreendedores Duvidosos, 15 Empreendedores em Potencial e 3 respondentes Empreendedores percebem que às vezes consultam familiares para tomar as suas decisões. Entretanto, 3 Empreendedores Latentes percebem que nunca consultam familiares para tomar as suas decisões.



**Figura 46** – Empreendedorismo e a Consulta a Familiares

Assim, quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Consulta Familiares conclui-se que embora os Empreendedores Latentes nunca consultem familiares, os Empreendedores, Empreendedores em Potencial, Empreendedores Duvidosos e os Não Empreendedores para tomarem as suas decisões às vezes consultam familiares. Este resultado está de acordo com Zanella (1999), que conclui que “os brasileiros são indefinidos” quanto a consulta aos familiares ao decidir.

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Opinião da Equipe, 3ª Questão, conforme a Figura 47, verifica-se que 36 respondentes Não Empreendedores, 14 Empreendedores Duvidosos e 2 Empreendedores Latentes percebem que às vezes consideram a opinião da equipe. Entre os respondentes Empreendedores Potenciais pode-se considerar que há um equilíbrio entre os que percebem que sempre consideram a opinião da equipe (10) e os que às vezes consideram (11). 2 Empreendedores percebem sempre considerar a opinião da equipe para tomar uma decisão.



**Figura 47** – Empreendedorismo e a Opinião da Equipe

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Opinião da Equipe conclui-se tanto os Empreendedores como os Não Empreendedores para tomarem as suas decisões, às vezes consideram a opinião da equipe, muito embora os Empreendedores Duvidosos sempre consideram a opinião da equipe. Este resultado está de acordo com Zanella (1999), que concluiu que “os brasileiros frequentemente consideram a opinião da equipe ao decidir.”

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e o Individualismo - Coletivismo conclui-se que embora os Empreendedores em Potencial sejam categóricos em afirmar que tomam as suas decisões mais individualmente, às vezes consultam os familiares e às vezes consideram a opinião da equipe. Os Empreendedores Duvidosos tomam as suas decisões, às vezes individualmente, às vezes coletivamente, às vezes consultam os familiares e sempre consideram a opinião da equipe. Os demais Empreendedores e os Não Empreendedores tomam as suas decisões, às vezes individualmente, às vezes coletivamente, às vezes consultam os familiares e às vezes consideram a opinião da equipe. Esse resultado está de acordo com Hofstede (*apud* Motta, 1997, p. 30), “o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas.”

#### 4.4.5 Estilos Decisórios

##### 4.4.5.1 Empreendedorismo e o Estilo Objetivo - Subjetivo

Para simplificar a apresentação desta tabela agrupou-se categorias:

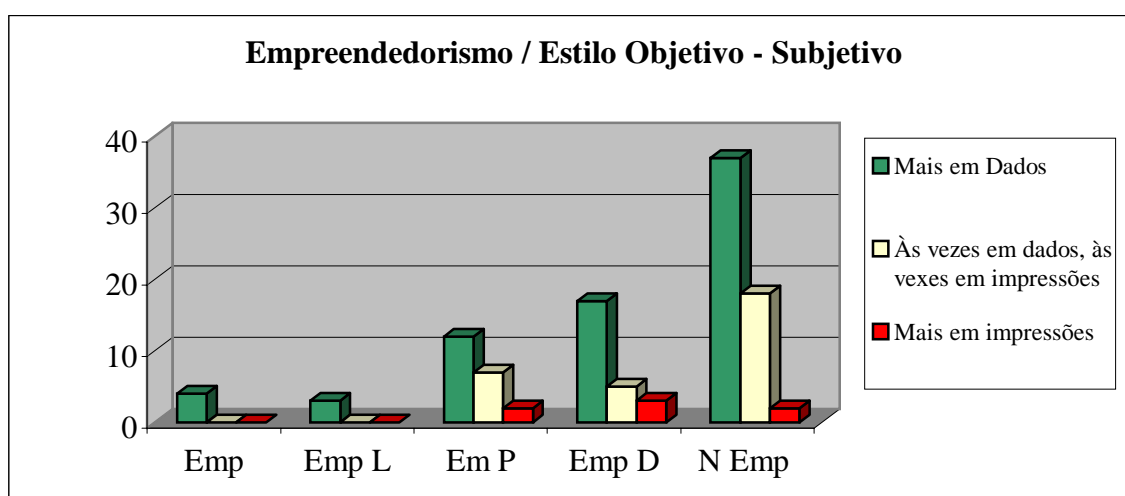
Mais em dados = Em dados (Objetivamente); Mais em dados do que em impressões.

Mais em impressões = Mais em impressões do que em dados; Em impressões (Subjetivamente).

Para avaliar essa dimensão cultural formulou-se a seguinte questão :

**-As suas decisões são tomadas com base:**

Ao analisar o cruzamentos das variáveis Empreendedorismo e o Estilo Objetivo – Subjetivo, conforme a Figura 48, verifica-se que 37 respondentes Não Empreendedores, 17 Empreendedores Duvidosos, 12 Empreendedores em Potencial, 3 Empreendedores Latentes e 4 Empreendedores percebem que as suas decisões são tomadas com base mais em dados.



**Figura 48** – Empreendedorismo e a Decisão Objetiva - Subjetiva

Assim, quanto ao cruzamento Empreendedorismo e Decisão Objetiva – Subjetiva conclui-se que uma vez que tanto os Empreendedores como os Não Empreendedores tomam as suas decisões com base mais em dados pode-se afirmar que eles são Objetivos.

#### 4.4.5.2 Empreendedorismo e a Decisão Racional - Emocional

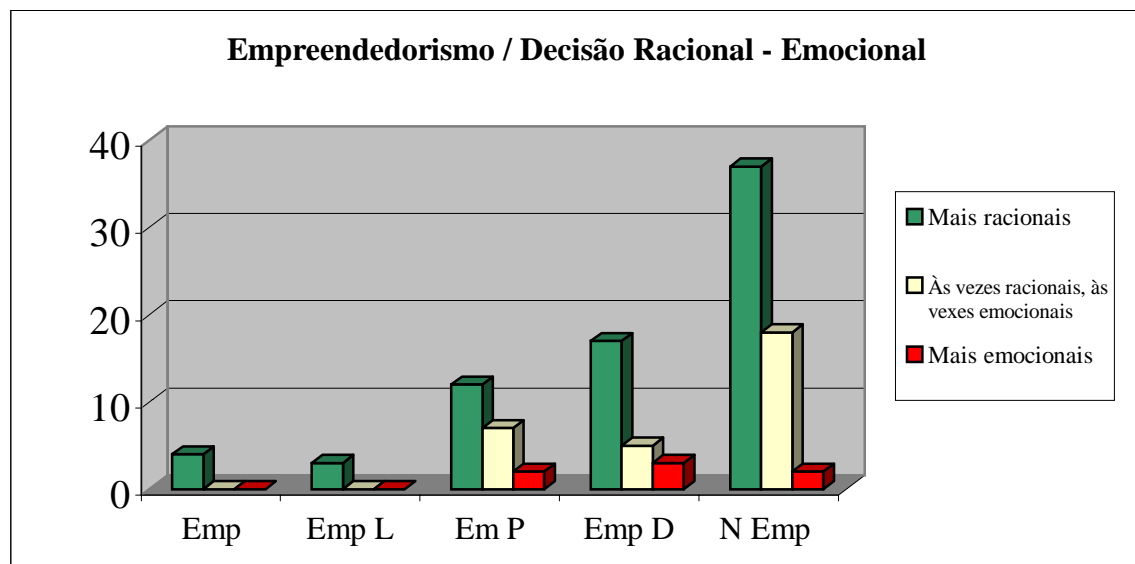
Para simplificar a apresentação desta tabela agrupou-se categorias:

Mais racionais = Sempre racionais; Mais racionais do que emocionais.

Mais emocionais = Mais emocionais do que racionais; Sempre emocionais.

#### -Você entende que as suas decisões são:

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Decisão Racional – Emocional, conforme a Figura 49, verifica-se que 31 respondentes Não Empreendedores, 18 respondentes Empreendedores Duvidosos, 15 Empreendedores em Potencial, 3 Empreendedores Latentes e 4 Empreendedores percebem que as suas decisões são mais racionais.



**Figura 49** – Empreendedorismo e a Decisão Racional - Emocional

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Decisão Racional/Emocional conclui-se que tanto os Empreendedores como os Não Empreendedores são Racionais.

Assim, quanto ao Empreendedorismo e o Estilo Decisório conclui-se que tanto os 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

Neste tópico analisam-se os dados referentes a percepção dos respondentes em relação ao Empreendedorismo e a Qualificação da Decisão. As palavras que os respondentes associaram a tomada de decisão foram divididas em três categorias: Verbo, Adjetivo e Substantivo.

##### 4.4.6.1 Empreendedorismo e os Verbos

Para a seleção dos verbos foram apresentados os seguintes:

<b>Escolher</b>	<b>Definir</b>	<b>Arriscar</b>
<b>Resolver</b>	<b>Solucionar</b>	<b>Analisar</b>
<b>Determinar</b>	<b>Optar</b>	<b>Fazer</b>

**-Selecione 3 (três) palavras que expressem para você a ação de tomar decisão.**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e os Verbos, conforme a Figura 50, verifica-se que os respondentes Empreendedores selecionaram os seguintes verbos: Analisar (3 citações), Definir (3 citações), Resolver e Solucionar (2 citações cada um). Os respondentes Empreendedores Latentes selecionaram os seguintes verbos: Fazer, Analisar, Definir e Determinar (2 citações cada um). Os respondentes Empreendedores Potenciais selecionaram os seguintes verbos: Fazer (13 citações), Analisar (9 citações) e Definir (10 citações). Os respondentes Empreendedores Duvidosos selecionaram os seguintes verbos: Fazer (18 citações), Analisar (13 citações) e Definir (12 citações). Os respondentes Não Empreendedores Potenciais selecionaram os seguintes verbos: Fazer (37 citações), Analisar (26 citações) e Definir (24 citações).

Verbos/ Empreendedorismo	Empreendedor	Empreendedor Latente	Empreendedor em Potencial	Empreendedor Duvidoso	Não Empreendedor	Total
Fazer	0	2	13	18	37	70
Analisar	3	2	9	13	26	53
Definir	3	2	10	12	24	51
Resolver	2	1	8	7	22	40
Solucionar	2	0	5	10	17	34
Escolher	1	0	6	7	17	31
Determinar	1	2	4	5	14	26
Arriscar	0	0	6	2	5	13
Optar	0	0	2	1	9	12
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>171</b>	<b>330</b>

**Figura 50** – Empreendedorismo e os Verbos

Verifica-se que os 3 verbos mais selecionados pelos respondentes que expressam a ação de tomar decisão são: Fazer (70 citações), Analisar (53 citações) e Definir (51 citações).

Comparando este resultado ao modelo de Simon (1977), 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).

Após identificar os verbos mais citados pelos respondentes analisam-se aqueles que apresentam diferenças significativas na percepção de cada perfil empreendedor dos respondentes. Cada verbo é analisado separadamente contrapondo o percentual dos respondentes que o mencionaram com o percentual dos respondentes que não o mencionaram em cada um dos perfis empreendedores.

A decisão vista como Fazer: Conforme a Figura 51, os Empreendedores Duvidosos são os que mais percebem a relação da decisão com o verbo fazer com 72,0 %, seguidos pelos Empreendedores Latentes com 66,66%, os Não Empreendedores com 64,91% e os Empreendedores em Potencial com 61,90%. Contudo, os Empreendedores não percebem essa relação.



Respondentes	Citam Fazer	%	Não citam Fazer	%	Total
Empreendedor	0	0	4	100	4
Empreendedor Latente	2	66,67	1	33,33	3
Empreendedor Potencial	13	61,90	8	38,10	21
Empreendedor Duvidoso	18	72,00	7	28,00	25
Não Empreendedor	37	64,91	20	35,09	57
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>63,64</b>	<b>40</b>	<b>36,36</b>	<b>110</b>

**Figura 51** - Decisão relacionada a Fazer / Empreendedorismo

A decisão vista como Analisar: Conforme a Figura 52 , os Empreendedores são os que mais percebem a relação da decisão com o verbo analisar com 75,0 %, os Empreendedores Latentes com 66,67%, os Empreendedores Duvidosos com 52,00% e os Não Empreendedores com 45,61%. Contudo os Empreendedores em Potencial são os que menos percebem essa relação com 42,86%.

Respondentes	Citam Analisar	%	Não citam Analisar	%	Total
Empreendedor	3	75,00	1	25,00	4
Empreendedor Latente	2	66,67	1	33,33	3
Empreendedor Potencial	9	42,86	12	57,14	21
Empreendedor Duvidoso	13	52,00	12	48,00	25
Não Empreendedor	26	45,61	31	54,39	57
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>48,18</b>	<b>57</b>	<b>51,82</b>	<b>110</b>

**Figura 52** - Decisão relacionada a Analisar / Empreendedorismo

A decisão vista como Definir: Conforme a Figura 53, os Empreendedores são os que mais percebem a relação da decisão com o verbo definir com 75,0 %, seguidos pelos Empreendedores Latentes com 66,67%, os Empreendedores Duvidosos com 48,00% e os Empreendedores em Po-

tencial com 47,62%. Contudo os Não Empreendedores são os que menos percebem essa relação com 42,11%.

Respondentes	Citam Definir	%	Não citam Definir	%	Total
Empreendedor	3	75,00	1	25,00	4
Empreendedor Latente	2	66,67	1	33,33	3
Empreendedor Potencial	10	47,62	11	52,38	21
Empreendedor Duvidoso	12	48,00	13	52,00	25
Não Empreendedor	24	42,11	33	57,89	57
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>46,36</b>	<b>59</b>	<b>53,64</b>	<b>110</b>

**Figura 53** - Decisão relacionada a Definir / Empreendedorismo

#### 4.4.6.2 Empreendedorismo e os Adjetivos

Para a seleção dos adjetivos foram apresentados os seguintes:

<b>Boa</b>	<b>Prática</b>	<b>Rápida</b>
<b>Correta</b>	<b>Difícil</b>	<b>Firme</b>
<b>Eficiente</b>	<b>Segura</b>	<b>Criativa</b>

- **Selecione 3 (três) palavras que para você qualifiquem a decisão.**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e os Adjetivos, conforme a Figura 54, verifica-se que os respondentes Empreendedores selecionaram os seguintes adjetivos: Correta (3 citações), Eficiente, Segura, Firme e Rápida (2 citações cada uma). Os respondentes Empreendedores Latentes selecionaram os seguintes adjetivos: Eficiente (3 citações), Rápida (2 citações), Seguro e Correta (1 citação cada). Os respondentes Empreendedores em Potencial selecionaram os seguintes adjetivos: Eficiente (12 citações), Segura (11 citações) e Criativa (10 citações). Os administradores Empreendedores Duvidosos selecionaram os seguintes adjetivos: Eficiente (19 citações), Criativa (14 citações) e Segura (13 citações). Os administradores Não Empreendedores selecionaram os seguintes adjetivos: Eficiente (19 citações), Criativa (14 citações) e Segura (13 citações).

dedores selecionaram os seguintes adjetivos: Eficiente (35 citações), Segura (34 citações) e Correta (25 citações).

Segundo o dicionário, Zanella (1999), os adjetivos mais citados pertencem as seguintes categorias:

- Eficaz/Eficiente: Eficiente;
- Confiável: Segura;
- Boa/Certa: Correta;
- Risco/Inovação/Progresso: Criativa.

Adjetivos/ Empreendedorismo	Empreendedor	Empreendedor Latente	Empreendedor em Potencial	Empreendedor Duvidoso	Não Empreendedor	Total
Eficiente	2	3	12	19	35	71
Segura	2	1	11	14	34	62
Correta	3	1	9	7	25	45
Criativa	0	0	10	14	20	44
Prática	1	1	8	9	18	37
Firme	2	1	4	6	19	32
Rápida	2	2	5	5	12	26
Boa	0	0	4	1	7	12
Difícil	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>171</b>	<b>330</b>

**Figura 54** – Empreendedorismo e os Adjetivos

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e os Adjetivos verifica-se que os adjetivos mais selecionados pelos respondentes são: Eficiente, Segura e Correta. Merece destaque também a citação do adjetivo Criativa.

Após identificar os adjetivos mais citados pelos respondentes analisam-se aqueles que apresentam diferenças significativas na percepção de cada perfil empreendedor dos respondentes. Cada adjetivo é analisado separadamente contrapondo o percentual dos respondentes que o mencionaram com o percentual dos respondentes que não o mencionaram em cada um dos perfis empreendedores.

A decisão qualificada como Eficiente: Conforme a Figura 55, os Empreendedores Latentes são os que mais qualificam a decisão como eficiente 100 %, seguidos pelos Empreendedores Du-

vidosos com 76,66%, os Não Empreendedores com 61,40% e os Empreendedores em Potencial com 57,14%. Contudo, os Empreendedores são os que menos citam essa qualidade com 50,00%.

Respondentes	Citam Eficiente	%	Não citam Eficiente	%	Total
Empreendedor	2	50,00	2	50,00	4
Empreendedor Latente	3	100	0	0	3
Empreendedor Potencial	12	57,14	9	42,86	21
Empreendedor Duvidoso	19	76,00	6	24,00	25
Não Empreendedor	35	61,40	22	38,60	57
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>64,55</b>	<b>39</b>	<b>35,45</b>	<b>110</b>

**Figura 55** - Decisão qualificada como Eficiente / Empreendedorismo

A decisão qualificada como Segura: Conforme a Figura 56, os Não Empreendedores são os que mais qualificam a decisão como segura 59,65%, seguidos pelos Empreendedores Duvidosos com 56,00%, os Empreendedores em Potencial com 52,38% e os Empreendedores com 50,00%. Contudo, os Empreendedores Latentes são os que menos citam essa qualidade com 33,33%.

Respondentes	Citam Segura	%	Não citam Segura	%	Total
Empreendedor	2	50,00	2	50,00	4
Empreendedor Latente	1	33,33	2	66,67	3
Empreendedor Potencial	11	52,38	10	47,62	21
Empreendedor Duvidoso	14	56,00	11	44,00	25
Não Empreendedor	34	59,65	23	40,35	57
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>56,36</b>	<b>48</b>	<b>43,64</b>	<b>110</b>

**Figura 56** - Decisão qualificada como Segura / Empreendedorismo

A decisão qualificada como Correta: Conforme a Figura 57, os Empreendedores são os que mais qualificam a decisão como correta 75,00%, seguidos pelos Não Empreendedores com

43,86%, os Empreendedores em Potencial com 42,86% e os Empreendedores Latentes com 33,33%. Contudo, os Empreendedores Duvidosos são os que menos citam essa qualidade com 28,00%.

Respondentes	Citam Correta	%	Não citam Correta	%	Total
Empreendedor	3	75,00	1	25,00	4
Empreendedor Latente	1	33,33	2	66,67	3
Empreendedor Potencial	9	42,86	12	57,14	21
Empreendedor Duvidoso	7	28,00	18	72,00	25
Não Empreendedor	25	43,86	32	56,14	57
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>40,91</b>	<b>65</b>	<b>59,09</b>	<b>110</b>

**Figura 57** - Decisão qualificada como Correta / Empreendedorismo

#### 4.4.6.3 Empreendedorismo e os Substantivos

Para a seleção dos substantivos foram apresentados os seguintes:

<b>Ação</b>	<b>Escolha</b>	<b>Seleção</b>
<b>Meta</b>	<b>Opção</b>	<b>Visão</b>
<b>Solução</b>	<b>Risco</b>	<b>Resultado</b>

**-Selecione 3 (três) palavras que para você caracterizem a decisão.**

Ao analisar o cruzamento das variáveis Empreendedorismo e os Substantivos, conforme a Figura 58, verifica-se que os respondentes Empreendedores selecionaram os seguintes substantivos: Resultado (4 citações), Solução (3 citações) e Ação (2 citações). Os respondentes Empreendedores Latentes selecionaram os seguintes: Resultado (3 citações), Visão (2 citações) e Ação, Meta e Solução (1 citação cada uma). Os respondentes Empreendedores Potenciais selecionaram os seguintes: Resultado (15 citações), Ação e Meta (11 citações cada um). Os respondentes Empreendedores Duvidosos selecionaram os seguintes: Resultado (20 citações), Ação e Meta (11 citações cada um). Os respondentes Não Empreendedores selecionaram os seguintes substantivos: Resultado (44 citações), Ação (31 citações) e Meta (21 citações).

Segundo o dicionário, Zanella (1999), os substantivos selecionados pertencem as seguintes categorias:

- Metas/Resultados: Resultado, Meta e Solução
- Ação: Ação.

Substantivos/ Empreendedorismo	Empreendedor	Empreendedor Latente	Empreendedor em Potencial	Empreendedor Duvidoso	Não Empreendedor	Total
Resultado	4	3	15	20	44	86
Ação	2	1	9	11	31	54
Meta	1	1	9	11	21	43
Solução	3	1	8	10	18	40
Visão	0	2	8	8	17	35
Escolha	1	0	5	8	17	31
Opção	0	1	1	5	13	20
Risco	1	0	7	1	3	12
Seleção	0	0	1	1	7	9
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>171</b>	<b>330</b>

**Figura 58** – Empreendedorismo e os Substantivos

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e os Substantivos conclui-se que os 3 substantivos mais selecionados são: Resultado, Ação e Meta. Merece destaque também a citação dos substantivos Solução e Visão.

Após identificar os substantivos mais citados pelos respondentes analisam-se aqueles que apresentam diferenças significativas na percepção de cada perfil empreendedor dos respondentes. Cada substantivo é analisado separadamente contrapondo o percentual dos respondentes que o mencionaram com o percentual dos respondentes que não o mencionaram em cada um dos perfis empreendedores.

A decisão caracterizada como Resultado: Conforme a Figura 59, tanto os Empreendedores como os Empreendedores Latentes são os que mais caracterizam a decisão como resultado com 100%, seguidos pelos Empreendedores Duvidosos com 80,00% e os Não Empreendedores com 77,19% . Os Empreendedores em Potencial com 71,43%, são os que menos fazem essa associação.

Respondentes	Citam Resultado	%	Não citam Resultado	%	Total
Empreendedor	4	100	0	0	4
Empreendedor Latente	3	100	0	0	3
Empreendedor Potencial	15	71,43	6	28,57	21
Empreendedor Duvidoso	20	80,00	5	20,00	25
Não Empreendedor	44	77,19	13	22,81	57
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>78,18</b>	<b>24</b>	<b>21,82</b>	<b>110</b>

**Figura 59** - Decisão caracterizada como Resultado / Empreendedorismo

A decisão caracterizada como Ação: Conforme a Figura 60, os Não Empreendedores são os que mais caracterizam a decisão como ação com 54,39%, seguidos pelos Empreendedores com 50,00%, os Empreendedores Duvidosos com 44,00%, os Empreendedores em Potencial com 42,86%. Os Empreendedores Latentes são os que menos fazem essa associação com 33,33%.

Respondentes	Citam Ação	%	Não citam Ação	%	Total
Empreendedor	2	50,00	2	50,00	4
Empreendedor Latente	1	33,33	2	66,67	3
Empreendedor Potencial	9	42,86	12	57,14	21
Empreendedor Duvidoso	11	44,00	14	56,00	25
Não Empreendedor	31	54,39	26	45,61	57
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>49,09</b>	<b>56</b>	<b>50,91</b>	<b>110</b>

**Figura 60** – Decisão caracterizada como Ação / Empreendedorismo

A decisão caracterizada como Meta: Conforme a Figura 61, os Empreendedores Duvidosos são os que mais caracterizam a decisão como meta com 44,00%, seguidos pelos Empreendedores em Potencial com 42,86%, os Não Empreendedores com 36,84%, os Empreendedores Latentes com 33,33%. Os Empreendedores são os que menos fazem essa associação com 25,00%.

Respondentes	Citam Meta	%	Não citam Meta	%	Total
Empreendedor	1	25,00	3	75,00	4
Empreendedor Latente	1	33,33	2	66,67	3
Empreendedor Potencial	9	42,86	12	57,14	21
Empreendedor Duvidoso	11	44,00	14	56,00	25
Não Empreendedor	21	36,84	36	63,16	57
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>39,09</b>	<b>67</b>	<b>60,91</b>	<b>110</b>

**Figura 61** - Decisão caracterizada como Meta / Empreendedorismo

Quanto ao cruzamento das variáveis Empreendedorismo e a Qualificação da decisão, em que se analisou cada verbo, cada adjetivo e cada substantivo separadamente, contrapondo o percentual dos respondentes que os selecionaram com o percentual dos respondentes que não os selecionaram conclui-se, conforme o Quadro 13, quanto as ações relacionadas a Decisão que para os Empreendedores do tipo Latente, em Potencial, Duvidosos e os Não Empreendedores a decisão é vista como Fazer, verbo relacionado a ação, Fase de Implementação, que não faz parte do modelo de Simon (1997). Contudo, para os Empreendedores a decisão não é vista como fazer. Para os Empreendedores, Empreendedores Latentes e Empreendedores Duvidosos a decisão é vista como analisar, verbo relacionado a reflexão, Fase de Escolha, enquanto que para a maioria dos Empreendedores em Potencial e dos Não Empreendedores não. Para a maioria dos Empreendedores e Empreendedores Latentes a decisão é vista como Definir, Fase de Escolha, enquanto a maioria dos Empreendedores em Potencial, Empreendedores Duvidosos e dos Não Empreendedores não têm essa percepção.

Quanto as qualidades da decisão conclui-se que os Empreendedores, os Empreendedores Latentes, os em Potencial, os Duvidosos e os Não Empreendedores qualificam a decisão como Eficiente. Os Empreendedores, Empreendedores em Potencial, Duvidoso e Não Empreendedores qualificam a decisão como Segura, enquanto a maioria dos Empreendedores Latentes não. A maioria dos Empreendedores, qualificam a decisão como Correta. Contudo a maioria dos Empreendedores Latentes, em Potencial e Duvidosos, bem como a maioria dos Não Empreendedores não qualificam a decisão como Correta.



Quanto as características da decisão conclui-se que para os Empreendedores e os Empreendedores Latentes, bem como para a maioria dos Empreendedores em Potencial , Duvidosos e Não empreendedores a decisão é caracterizada como Resultado. Para os Empreendedores e para os Não empreendedores a decisão é caracterizada como Ação. Contudo para a maioria dos Empreendedores Latentes, em Potencial e Duvidosos e ação não é caracterizada como Ação. Para a maioria dos Empreendedores, Empreendedores Latentes, em Potencial e Duvidosos bem como os Não Empreendedores não caracterizam a decisão como Meta, embora esta palavra tenha sido uma das mais selecionadas.

**Quadro 13** - Empreendedorismo e a Qualificação da decisão

<b>Ações relacionadas a Decisão</b>	<b>Empreendedor</b>	<b>Empreendedor Latente</b>	<b>Empreendedor Potencial</b>	<b>Empreendedor Duvidoso</b>	<b>Não Empreendedor</b>
<b>Fazer</b>	0%	66,67%	61,90%	72,00%	64,91%
<b>Analisar</b>	75,00%	66,67%	42,86%	52,00%	45,61%
<b>Decidir</b>	75,00%	66,67%	47,62%	48,00%	42,11%
<b>Qualidades da decisão</b>					
<b>Eficiente</b>	50,00%	100%	57,14%	76,00%	61,40%
<b>Segura</b>	50,00%	33,33%	52,38%	56,00%	59,65%
<b>Correta</b>	75,00%	33,33%	42,86%	28,00%	43,86%
<b>Características da decisão</b>					
<b>Resultado</b>	100%	100%	71,43%	80,00%	77,19%
<b>Ação</b>	50,00%	33,33%	42,86%	44,00%	54,39%
<b>Meta</b>	25,00%	33,33%	42,86%	44,00%	36,84%

Encerra-se assim a Análise dos Dados. Na seqüência, são apresentadas as conclusões do nosso estudo.

## **5 CONCLUSÃO**

Neste capítulo, aborda-se os resultados alcançados no presente estudo, as suas limitações e as referências a pesquisas futuras.

### **5.1 RESULTADOS ALCANÇADOS**

Primeiramente pode se afirmar que a presente pesquisa alcançou os seus objetivos na medida em que oferece um quadro referencial, Quadro 14, que permite identificar o comportamento empreendedor e caracterizar o perfil decisório dos administradores das micros, pequenas e médias empresas da região das Missões.

**Quadro 14** - Perfil dos administradores quanto ao Comportamento Empreendedor e o Processo Decisório

			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	
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				
Processo Decisório	Modelo de Simon	Inteligência	Sempre coletam e processam informações			Às vezes	
		Concepção	Sempre	Às vezes as conseqüências das decisões são conhecidas antecipadamente.		Às vezes	
		Escolha	Sempre selecionam dentre as alternativas disponíveis e analisam as suas conseqüências				
		Revisão Feedback/Antes Revisão Feedback/Depois	Às vezes voltam atrás antes de tomar decisão. Às vezes voltam atrás após tomar uma decisão.				
		Implementação	Sempre executam ações para efetivar a solução.				
		Avaliação	Sempre avaliam a implementação da solução			Às vezes	

Estilo Decisorio	Objetivo / Subjetivo	Objetivo / Subjetivo	Mais em dados (Objetivos)				
		Racional / Emocional	Mais racionais				

Características da Organização		Tipo da Organização	Prestação de Serviços	Comércio	Prestação de Serviços	Comércio / Prestação de Serviços	Comércio
		Número de Funcionários	Menos de 11 funcionários				
		Classificação (SEBRAE)	Micro Empresa				

Características Pessoais		Sexo	Predomínio do sexo Masculino				
		Tempo de Serviço	Acima de 10 anos de experiência				
		Idade	27 a 50 anos			34 a 50 anos	

Assim, destacam-se como principais resultados:

☛ Foi possível identificar a predominância de administradores ‘Não Empreendedores’ dentre os respondentes, a ausência de administradores ‘Empreendedores de Sucesso’ e o baixo índice de administradores ‘Empreendedores’. Como as empresas refletem a sociedade na qual estão inseridas e como o indivíduo adquire do grupo social um extenso repertório de usos e costumes que identificam este grupo, pressupõe-se então que os administradores sejam reflexo de uma sociedade que pode ser considerada não empreendedora. Por outro lado, o alto índice de administradores ‘Não Empreendedores’ e o baixo índice de administradores ‘Empreendedores’ leva-nos a pressupor que não há na região uma educação voltada para o empreendedorismo e que não faz parte do currículo das escolas o estudo das práticas básicas dos empreendedores.

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

Quanto à temporalidade da decisão, verificou-se que a maioria dos ‘Empreendedores’ e dos ‘Não Empreendedores’ entendem que as suas decisões são tomadas às vezes voltadas para o futuro, às vezes para o presente. Segundo Drucke (1987, p. 33), *“indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores.”* Diz ainda o autor que *“tais indivíduos dificilmente se destacarão em inúmeras outras atividades.”*

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. Essa constatação contraria Zanella (1999, p. 131) que sobre individualismo/coletivismo diz: *“os brasileiros, muito embora se mostrem divididos, se colocam como os mais coletivistas.”* 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.

☛ Identificou-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 avaliação da implementação.

☛ Constatou-se quanto à qualificação da decisão que para os respondentes as palavras que expressam a ação de tomar decisão estão relacionadas a ação, a reflexão e a decisão. Constatou-se, também, que eles qualificam a decisão como confiável e boa/certa e caracterizam a decisão relacionando-a a metas e resultados e a decisão.

☛ Identificou-se a predominância de Microempresas, do tipo Comercial e de Prestação de Serviços com menos de 11 funcionários. Quanto aos administradores, contactou-se que a maioria é do sexo masculino, com mais de 10 anos de experiência, situados na faixa etária entre 27 a 50 anos de idade. Constatou-se, também, que os administradores Não Empreendedores, quanto ao tempo de serviço, estão entre 25 a 33 anos de experiência e situados na faixa etária entre 34 a 50 anos de idade.

Os resultados deste estudo beneficiarão:

- a) As entidades de classe que poderão proporcionar treinamentos e cursos específicos visando ao crescimento pessoal dos seus associados no que tange ao processo decisório e empreendedorismo.
- b) Poder Público Estadual, através do Conselho de Desenvolvimento Regional, com subsídios para o seu planejamento de desenvolvimento para a região das Missões.
- c) A URI – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, que poderá reorientar o currículo do seu Curso 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.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações ao presente estudo destacam-se:

☛ 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 preenchidos, sob a alegação de “falta de tempo” para preenchê-los.

- 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 nosso propósito era o de diagnosticar o perfil mais do que realizar testes multivariados na busca de confirmações.

### **5.3 PESQUISAS FUTURAS**

Como continuidade para esta pesquisa sugere-se:

- 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 educação e o comportamento empreendedor merecem uma investigação mais aprofundada, pois segundo a literatura, o comportamento empreendedor sofre influências da educação.

- Ampliação desta pesquisa, através da coleta de dados em outras regiões do Rio Grande do Sul e em outros Estados do Brasil, considerando que as peculiaridades de cada de cada região influenciam o repertório de usos e costumes de cada indivíduo e esse repertório é levado para a organização.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Tradução de Marco Túlio de Freitas; Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1981.109 p.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.148 p

BERNHOEFT, Renato. *Como tornar-se Empreendedor em qualquer idade*. São Paulo: Nobel, 1996.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Modelos de processo decisório*. Revista de Administração. Vol. 22 (3), julho/setembro/ 1987, p. 27-39.

BETHLEM, Agrícola. *Gerência à brasileira*. São Paulo. McGraw-Hill, 1989, p 322.

BRAGA, Nice. *O processo decisório em organizações brasileiras: Comportamentos comunicativos*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. p. 34-51.

COMO abrir seu próprio negócio. Manual prático de iniciação empresarial. Brasília; Edição SEBRAL, 1992.

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.

ELSTER, Jon. *Peças e Engrenagens das Ciências Sociais*. Rio de Janeiro. Relume-Dumará, 1989/1994.

FARRELL, Larry C. *Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras*. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, Alexandre Borges de. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Organizado por Fernando C Prestes e Miguel P. Caldas. São Paulo: Editora Atlas AS. 1997.

FREITAS, H., BECKER, J. L., KLADIS, C. M. e HOPPEN, N. *Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214 p.



FREITAS, H., MACADAR, M. A., MOSCAROLA, J. *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.

FREITAS, Henrique M. R. de. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355 p.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991

GONÇALVES, Alexandre. De olho no futuro. *Empreendedor*. São Paulo, ano 4, n. 36, out. 1997.

HAMEL, Garv; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. 4 reimp. Rio de Janeiro, 1997. 377 p.

HOPPEN, Norberto, LAPOINTE, L e MOREAU E. *Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informações*. Proposta de um guia. Anais do XXI ENANPAD (em CD Rom), Rio de Janeiro, setembro 1997.

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.

MANUAL de Planejamento de Informática Empresarial. Makron Books. São Paulo, [s.d.].

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. Vol. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. , *Cultura organizacional e Cultura brasileira*. São Paulo: Editora Atlas AS, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas, *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo. Makron Books. 1997.

POSADA, Ruben Edgar de los Santos. *A atitude perante o risco do pequeno empresário de Porto Alegre*. PPGA/FE/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1995.

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 . *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. USA: The Free Press, 1997. 368 p.

SIMON, Herbert A. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311 p.

SIMON, Herbert A, *A racionalidade do processo decisório em empresas*. Vol 1, São Paulo: ed. Multiplic, n. 1, 1980.

SIMON, Herbert A , *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

TEIXEIRA, Hélio Janny, PELLEGGATI, Marcos, *Informações, decisões e atuação dos executivos*, Revista de Administração, Vol 21. jul/set/1986. p. 54-57

THOMPSON Jr, Arthur. *Tomada de decisão sob condições de certeza, risco e incerteza*. Cadernos de Estudos. Porto Alegre. UFRGS. 1995

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.

## **ANEXO 1**

---

### **Instrumento de coleta de dados da pesquisa**