



SYLVIO ZANELATO FILHO

**PERFIL PSICOLÓGICO E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DA EFICÁCIA DO
EMPREENDEDOR DA PEQUENA EMPRESA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

SYLVIO ZANELATO FILHO

Perfil psicológico e tomada de decisão: Análise da eficácia do empreendedor da pequena empresa

Orientadora - Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas da Faculdade Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Dinâmica da Micro e Pequena Empresa e Empreendedorismo

Este exemplar corresponde à versão final da dissertação defendida pelo aluno Sylvio Zanelato Filho e orientada pela Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Orientador – Assinatura

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

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

Zanelato Filho, Sylvio

Perfil psicológico e tomada de decisão: análise da eficácia do empreendedor da pequena empresa / Sylvio Zanelato Filho. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2018.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. Empreendedor. 2. Empreendedorismo. 3. Solução de problemas. 4. Tipos psicológicos. 5. Tomada de decisão. I. Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

CAMPO LIMPO PAULISTA

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP

**Perfil Psicológico e Tomada de Decisão: Análise da eficácia do empreendedor da
pequena empresa**

SYLVIO ZANELATO FILHO

Dissertação de mestrado aprovada em 31/01/2018

BANCA EXAMINADORA

**PROF^a. DR^a. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI
(FACCAMP)**

**PROF^o. DR^o. EDSON KUBO
(USCS)**

**PROF^a. DR^a. PATRICIA V. DE CASTRO KRAKAUER
(FACCAMP)**

DEDICATÓRIA

A minha mãe Luiza Augusta Zanelato, que me levou pela mão ao meu primeiro dia de escola e com isso semeou em mim a vontade pelo saber e a quem homenageio citando Drummond: “fosse eu rei do mundo baixava uma lei: mãe não morre nunca, mãe ficará sempre junto de seu filho e ele, velho embora, será pequenino feito grão de milho”.

A minha querida família, com a qual compartilho os momentos mais importantes da minha vida, grande incentivadora na superação dos inúmeros desafios profissionais e pessoais que enfrentei; e a quem tanto devo, por compreender que minha ausência fazia parte da realização de um sonho, assim como a todos que contribuíram de alguma forma, para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

O momento de agradecermos num trabalho como este, cuja elaboração, encargo e tensão, são predominantemente de ordem individual, representa uma oportunidade de nos lembrarmos daqueles que foram fundamentais para sua realização: familiares, professores, colegas de curso e do trabalho, amigos. Não poderia deixar de lembrar o amparo de Deus e agradecê-lo por ter permitido que eu não desistisse nos momentos mais difíceis, pois apesar de eu não ser do tipo que foge à luta, ele foi fundamental nos momentos de tensão, de dúvidas, assim como na hora de ter que abdicar de vários finais de semana e feriados ensolarados, para ficar no deserto, na solidão da pesquisa e com isto alcançar o desafio de tornar-me mestre, não por questões de vaidade pessoal, mas sim para poder continuar a servir, no compartilhamento de conhecimentos e aprendizagens adquiridas.

Agradeço a todos da instituição SEBRAE que de alguma forma me proporcionaram alcançar esta oportunidade de desenvolvimento e onde espero continuar contribuindo com toda minha disposição.

Agradeço especialmente, minha orientadora, a professora doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, que me conduziu com maestria, apontando os caminhos, autores, artigos e importantes intervenções, que foram fundamentais para a conclusão desta tarefa hercúlea da pesquisa científica. Foi um privilégio ser seu orientando e saiba que tem todo o meu carinho e respeito.

EPÍGRAFE

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir”.

(Cora Coralina, poetisa brasileira, 1889 – 1985)

RESUMO

O grau de competitividade das MPEs tem a ver com os gestores que estão em seu comando, o que confere certa dependência já que deles partem as decisões importantes. Sendo assim, a presente pesquisa objetivou compreender o processo de tomada de decisão, o perfil psicológico desses gestores e a influência desse perfil nos processos de decisões, solução de problemas e consequências para as demandas das empresas. Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória com 40 gestores de MPE's da região oeste de São Paulo; aplicando o teste Inspira e questionários norteados pelo modelo de Kilmann e Herden (1976) para coleta de dados. Não houve prevalência de um tipo psicológico específico, assim como os perfis encontrados não se alinharam com pesquisas nacionais ou internacionais. Quanto a objetivos organizacionais e solução de problemas, as escolhas recaíram em questões internas, independentemente do tipo psicológico. Observou-se ainda, que os pesquisados apresentaram características empreendedoras, porém não direcionam a eficácia organizacional; fato que responde o problema de pesquisa. Os tipos psicológicos obtidos contribuíram para o autoconhecimento da amostra pesquisada. Pelas frases apresentadas e hierarquizadas, propiciou-se oportunidade de aprenderem a ver suas empresas como sistemas abertos. Os resultados e análises poderão contribuir para capacitação de empreendedores, através de entidades de apoio a MPE's. Academicamente os instrumentos se mostraram úteis para avaliarem objetivos e problemas em que empreendedores se concentram, assim como ampliação do modelo utilizado, com as dez frases de tomada de decisão, que poderão ser utilizadas como ferramentas de pesquisas por outros pesquisadores.

Palavras Chave: Empreendedorismo. Empreendedor. Solução de problemas. Tipos Psicológicos. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The level of competitiveness of small business has to do with the managers who are in their command, which confers a certain dependence since they lead the important decisions. Therefore, the present work aims at understanding the decision making process, the psychological profile of these managers and the influence of this profile on the decision processes, problem solving and the consequences for the demands of the companies. To reach the proposed objectives, a qualitative exploratory research was carried out with 40 small business managers from the western region of the State of São Paulo; applying the Inspira test and questionnaires guided by the model of Kilmann and Herden (1976) for data collection. There was no prevalence of a specific psychological type, just as the profiles found did not align with national or international surveys. As for organizational goals and problem solving, the choices fell on internal issues, regardless of the psychological type. It was also observed that the respondents presented entrepreneurial characteristics, but did not direct the organizational effectiveness; fact that answers the research problem. The psychological types obtained contributed to the self-knowledge of the sample studied. From the phrases presented and hierarchized, it was possible for them to learn how to understand their companies as open systems. The results and analyzes may contribute to the training of entrepreneurs, through entities that support small bussiness. Academically, the tools have proved useful for evaluating the objectives and problems wich entrepreneurs may find, as well as an extension of the model used, with ten decision-making phrases that can be used as research tools by other researchers.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneur. Problem solving. Psychological Types. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Processo de tomada de decisão.....	28
Figura 2	Processo de tomada de decisão em MPE.....	31
Figura 3.	Modelo de Kilmann e Herden.....	48
Figura 4.	Operacionalização do modelo de Kilmann e Herden.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce.....	02
Quadro 2	Características do empreendedor.....	12
Quadro 3	Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.....	29
Quadro 4	Características das estratégias de decisão.....	34
Quadro 5	Efeitos das combinações de preferências por funções.....	42
Quadro 6	Descrição resumida dos 16 tipos psicológicos.....	44
Quadro 7	Indicação dos Tipos pelas iniciais.....	46
Quadro 8	Preferencias nas situações de trabalho.....	46
Quadro 9	Objetivos/problemas organizacionais.....	49
Quadro 10	Abordagens quantitativas, qualitativas e métodos mistos.....	56
Quadro 11	Aspectos de processo de decisão.....	59
Quadro 12	Matriz de Amarração.....	62
Quadro 13	Distribuição dos empreendedores em relação ao gênero.....	65
Quadro 14	Distribuição dos empreendedores em relação à idade.....	66
Quadro 15	Distribuição dos empreendedores em relação à escolaridade.....	67
Quadro 16	Distribuição dos tipos psicológicos dos empreendedores.....	68
Quadro 17	Características do Empretec x comportamento empreendedor ESFJ.....	69
Quadro 18	Características do Empretec x comportamento empreendedor INTJ.....	69
Quadro 19	Características do Empretec x comportamento empreendedor ENFJ.....	70
Quadro 20	Características do Empretec x comportamento empreendedor ENTJ.....	70
Quadro 21	Quadro comparativo entre distribuição dos tipos Junguianos obtidos na amostra da pesquisa x amostra da população Brasileira.....	73
Quadro 22	Quadro comparativo entre a distribuição dos tipos Junguianos obtidos na amostra da presente pesquisa com gestores de empresas Brasileiras.....	73
Quadro 23	Distribuição das preferências por funções e atitudes.....	74
Quadro 24	Perfil psicológico mediante funções dominantes.....	77
Quadro 25	Prioridade 1 para objetivos organizacionais.....	78
Quadro 26	Prioridade 2 para objetivos organizacionais.....	80
Quadro 27	Prioridade 3 para objetivos organizacionais.....	81
Quadro 28	Prioridade 4 para objetivos organizacionais.....	83

Quadro 29	Tipo psicológico x objetivos (Prioridade).....	84
Quadro 30	Opção 1 para maiores problemas.....	85
Quadro 31	Opção 2 para maiores problemas.....	88
Quadro 32	Opção 3 para maiores problemas.....	90
Quadro 33	Opção 4 para maiores problemas.....	90
Quadro 34	Tipo psicológico x Opção 1 para maiores problemas.....	93
Quadro 35	Escolhas das frases.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Classificação das empresas pela receita bruta anual.....	22
Tabela 2.	Classificação das empresas pelo número de pessoas ocupadas.....	22
Tabela 3.	Segmento de atuação das empresas.....	65
Tabela 4.	Tempo das empresas.....	86

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALI	Agentes Locais de Inovação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
E	Extroversão
EPP	Empresa de Pequeno Porte
F	Sentimento
FGV	Fundação Getúlio Vargas
I	Introversão
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
J	Julgamento
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
N	Intuitivos
NF	Intuição + Sentimento
NT	Intuição + Pensamento
ONU	Organização das Nações Unidas
P	Percepção
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
R	Respondente
S	Sensoriais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SF	Sensação + Sentimento
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de <i>Software</i>
SRF	Secretaria da Receita Federal
ST	Sensação + Pensamento
T	Pensamento

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	01
1.1	Objetivos.....	05
1.2	Estruturação do trabalho.....	05
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	06
2.1	Empreendedorismo.....	06
2.2	Características do empreendedor.....	10
2.3	A micro e pequena empresa.....	18
2.4	Tomada de decisão.....	26
2.5	Tipos psicológicos.....	38
2.6	Modelo de Kilmann e Herden.....	47
2.7	Relações entre os temas do referencial teórico.....	52
3.	MÉTODO DA PESQUISA	56
3.1	Paradigma da pesquisa.....	56
3.2	Estratégia de pesquisa e objetivos.....	57
3.3	População e amostra.....	57
3.4	Instrumentos de pesquisa.....	58
3.5	Procedimento de coleta de dados.....	59
3.6	Análise de dados.....	60
3.7	Confiabilidade, validade e limitação da pesquisa.....	64
4.	ANÁLISES E RESULTADOS	65
4.1	Perfil demográfico da amostra.....	65
4.2	Tipos psicológicos.....	68
4.3	Focos de gestão com objetivos para o negócio.....	78
4.4	Percepção para maiores problemas que afetam a empresa.....	85
4.5	Aspectos do processo de decisão que auxiliarão na solução de problemas.....	94

4.6	Como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.....	97
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICE.....	122
	APÊNDICE A: CARTA CONVITE.....	122
	APÊNDICE B: INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	123

1. INTRODUÇÃO

No ambiente das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), a liderança empresarial caracteriza-se pelas capacidades de análise e decisão, muitas vezes informais, intuitivas e rápidas, que se alimentam da dedicação absoluta ao trabalho do empreendedor e, por vezes, de um conhecimento profundo do setor em que atua reforçado pelo fato de que as atividades empresariais permanecem focalizadas em uma ou em poucas atividades. Esta centralidade total no empreendedor faz com que a sua empresa dependa fortemente de sua pessoa, podendo ser também um limite para o desenvolvimento do negócio (porque ele crescerá somente até o momento em que o empreendedor souber e desejar fazê-lo crescer e até onde suas capacidades o permitirem). O desenvolvimento do empreendedor torna-se, portanto, uma condição necessária para o sucesso duradouro da empresa e isso implica o desafio de se manter sempre à altura das exigências e das potencialidades da sua empresa, ser capaz de guiar o crescimento, saber modificar o estilo de liderança para promover, da melhor forma possível, a evolução do negócio.

Frequentemente, o desenvolvimento das MPE's ocorre por meio de formas que, mesmo orientando a empresa a um percurso de melhoria ou de excelência, não as levam necessariamente a se tornar maiores e/ou perenes. Além disso, nem sempre o desenvolvimento se manifesta por meio de uma sucessão de fases precisas e sequenciais, como dão a entender os modelos interpretativos do ciclo de vida.

Não obstante essas questões, as MPE's exercem um papel fundamental no desenvolvimento sócio econômico e político das nações (TURNER; LEDWITH; KELLY, 2009). Elas possuem um papel social, que inclui não só a possibilidade de oferecer emprego a um significativo número de pessoas das mais variadas camadas da população e à criação de postos de trabalho, mas também a melhoria da vida em sociedade, que, aliás, se reflete no nível de desenvolvimento da economia (KUZNETSOV; FILIMONOVA; FEDOSOVA, 2014).

A despeito disso, a taxa de mortalidade dessas empresas em seus primeiros anos de atuação é alta. Diversos são os fatores que ocasionam essa morte prematura, um dos principais é a qualidade da gestão (HUANG, 2009), cuja essência é a tomada de decisão estratégica. De fato, a tomada de decisão estratégica tem sido reconhecida como um importante fator para o sucesso e a sobrevivência dessas empresas (BEAVER; JENNINGS, 2005; BROUTHERS; ANDREISSEN; NICOLAES, 1998).

Para Ferreira e Santos (2008) existem diversos outros fatores que contribuem para a mortalidade precoce das MPE's, o que torna a situação mais complexa. Logo, os referidos autores dividiram os fatores contribuintes para a mortalidade em três grandes blocos de variáveis, conforme o Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce

Características do empreendedor	Características do negócio	Características do ambiente externo
Competência na gestão	Acesso ao crédito	Burocracia legal e fiscal
Experiência no ramo	Mão de obra qualificada	Concorrência
Nível de escolaridade	Suporte jurídico e contábil	Demanda de clientes
Relação profissional com os sócios	Qualidade dos produtos e serviços	Fornecedores, parceiros, representantes e distribuidores.
	Inovação dos produtos e serviços	Carga de impostos e tributos
	Planejamento estratégico	Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.

Fonte: Ferreira e Santos (2008, p. 6).

Bonacin, Cunha e Corrêa (2009) também realizaram um estudo que aponta para as mesmas causas do Quadro 1, acrescidos de falta de planejamento prévio e escassez de linhas de crédito. Nesta mesma esteira, pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) além de ratificar os fatores descritos anteriormente, acrescenta também como causa para o fechamento, o comportamento do empreendedor/gestor.

A questão do planejamento prévio está relacionada à tomada de decisão estratégica que inclui decidir sobre o desenvolvimento de novos produtos, a entrada em novos mercados (ANSOFF, 1958) o posicionamento estratégico da empresa frente a diferentes mercados (PORTER, 1985) a seleção de projetos (COOPER, 1993; ARCHER; GHASEMZADEH, 1999) entre outros.

Estas decisões estratégicas comprometem recursos substanciais (DEAN; SHARFMAN, 1996) e definem os rumos da empresa. São poucos os estudos que se debruçam sobre as estratégias de tomada de decisão em MPE's (GIBCUS; VERMEULEN; JONG, 2004; LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010). Em regra, a teoria sobre a tomada de decisão estratégica é fundamentada em grandes empresas e apresenta uma equivocada e inadequada representação das práticas de tomada de decisão em MPE's (JOCUMSEN, 2004; BROUHERS; ANDREISSEN; NICOLAES, 1998). Isto ocorre porque nas grandes empresas a resolução de problemas é tratada por meio de rotinas relativamente codificadas ou pré-determinadas, enquanto nas MPE's, a tomada de decisão é geralmente

pouco formalizada (mesmo para decisões relativamente repetitivas) e muito centrada nas características do decisor. Obviamente, não se espera que uma MPE utilize rotinas, procedimentos e ferramentas sofisticadas e complexas para o auxílio na tomada de decisão sob a prerrogativa de falta de recursos e de burocratização dos processos. Contudo, seu direcionamento precisa ser claro, independentemente de estar documentado ou não (FORSMAN, 2008).

Portanto, compreender o processo da tomada de decisão e a qualidade da gestão nas MPE's, por seus gestores, tornou-se objeto de interesse deste trabalho. Dentro deste interesse, pesquisa recente do SEBRAE (2016) com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, elaborado a partir do processamento de dados das bases da Secretaria da Receita Federal (SRF), assim como, pesquisa com uma amostra de 2.006 empresas, ativas e inativas, para identificar os fatores determinantes do fechamento dos negócios, trouxe entre os principais resultados, o aumento da taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos, para as empresas criadas entre 2008 e 2012. A taxa de sobrevivência média passou de 54,2% (empresas criadas em 2008) para 76,6% (empresas criadas em 2012).

Entre os fatores que levaram a esse resultado, destacam-se: a expansão dos Microempreendedores Individuais (MEI) e o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no período, ambos, favorecidos pelo aumento do rendimento médio real dos trabalhadores, em especial do Salário Mínimo, a tendência à redução média das taxas de juros, a queda da taxa de desemprego na economia e a melhora da legislação em favor dos Pequenos Negócios, no período entre 2008 e 2014.

Todavia, a despeito destes dados que mostram uma melhora no quadro das MPE's, o que se percebe é que esta melhora se caracteriza por eventos externos às MPE's, pois são dados de economia que não refletem a real situação do gestor no universo destas empresas, além do fato de que o MEI não faz parte do objeto de pesquisa deste trabalho e sim o empresário da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Isto é ratificado, por exemplo, na qualidade da gestão das MPE's, quando esta é analisada e sofre o efeito de uma de suas características principais que é a escolaridade de seus titulares. Uma pesquisa do Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2009, apontou que 39,9% dos empregadores, independentemente do porte do estabelecimento, são analfabetos, tem fundamental incompleto ou fundamental completo ou médio incompleto. Se for incluído quem tem médio completo ou superior incompleto este número sobe para 75,9% (SEBRAE; DIEESE, 2011). Contribui também para a má gestão, a quantidade de

funcionários nas MPE's. No Brasil, 93,5% das empresas tem menos de 20 funcionários (SEBRAE; DIEESE, 2011), o que leva o foco das atividades mais para a produção do que para a gestão. Estes dados evidenciam uma maior dificuldade na implementação de bons conceitos de gestão.

Outro aspecto a ser considerado é que quando se olha para o cenário externo, as MPE's tendem a atuar em mercados locais e em nichos específicos, procurando atender os seus clientes de forma rápida e particular, o que usualmente as leva a não trabalhar com processos e procedimentos padronizados (MALHOTRA; TEMPONI, 2010). O processo de decisão nas MPE's é sim bastante dinâmico, pois se caracteriza por ter uma comunicação direta e informal entre os proprietários e seus funcionários e a maioria das pessoas é encorajada a exercer múltiplas funções, nem sempre estando totalmente preparadas para exercê-las (KOH; SIMPSON, 2007). Este modo de atuar nas MPE's pode ter um efeito negativo no seu desempenho, pois um dos fundamentos da excelência em gestão é a orientação por processos e informações, que se refere à compreensão das atividades e dos processos da organização que agregam valor, para que a tomada de decisões tenha como base a medição e a análise do desempenho e que, portanto, exigem organização das informações e do processo decisório, mesmo das MPE's.

A despeito deste fundamento da excelência em gestão, há que se considerar também a constatação de alguns autores que se utilizam da psicologia para compreender o papel das emoções e sentimentos na capacidade de tomar decisões. Dentre eles, temos o neurologista Damásio (1998, p. 30) que considera a emoção como “[...] um conjunto de mudanças que ocorrem quer no corpo quer no cérebro e que normalmente é originado por um determinado conteúdo mental” e considera também o sentimento como a percepção dessas mudanças.

Segundo Penna (1993), a percepção é caracterizada como um processo interpretativo porque as informações são recolhidas através do processo perceptual; dessa forma, é atribuído à percepção um sentido cognitivo ou informativo. Portanto, os fatores subjetivos, como a personalidade do indivíduo, juntamente com seus valores culturais, podem ser considerados como variáveis que interferem no processo perceptual. Em situações de impasse, a percepção aparece como um fator relevante à tomada de decisões.

O processo de decisão nas MPE's segue modelos mais próximos aos estudados na Neuro Economia e Economia Comportamental do que a processos focados em informações e resultados. Isto significa que se deve levar em conta não somente os conceitos de economia, administração e finanças, como também da psicologia cognitiva, a qual retrata que o

desempenho humano é influenciável, ou seja, está sujeito a vieses comportamentais (LUCENA *et al.*, 2011).

Diante dessa perspectiva, analisar a tomada de decisão, solução de problemas, como forma de contribuir para a não mortalidade das MPE's, se torna o foco de interesse deste trabalho.

Portanto, o problema de pesquisa do presente estudo pode ser descrito na seguinte pergunta: **O perfil psicológico do empreendedor, na tomada de decisão e solução de problemas, contribui para a eficácia organizacional?**

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é analisar, a partir do perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e solução de problemas e as consequências para as demandas das MPE's.

O objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- Levantar o tipo psicológico dos empreendedores por meio do teste Inspira;
- Verificar com os empreendedores os focos de gestão mais importantes e os maiores problemas das organizações, utilizando o modelo de Kilmann e Herden (1976) para a eficácia organizacional da pequena empresa;
- Verificar junto aos empreendedores, que aspectos no processo de solução de problemas ajudariam a resolver os focos da gestão com maiores problemas;
- Analisar como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.

1.2 Estruturação do trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Pelo referencial teórico, abordando os conceitos de empreendedorismo, características do empreendedor, a MPE, tomada de decisão, tipos psicológicos, modelo de Kilmann e Herden (1976) e relações entre os temas do referencial teórico.

Já no último tópico temos a apresentação do método da pesquisa e os procedimentos para a sua execução: paradigma da pesquisa, estratégia de pesquisa e objetivos, população e amostra, os instrumentos de pesquisa, procedimento de coleta de dados, análise dos dados, confiabilidade, validade e limitação da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pelos conceitos que nortearam a linha de pesquisa deste trabalho foi necessária para entendermos a organização empresarial e o processo adotado pelos empreendedores que estão à frente das MPE's, na tomada de decisão e solução de problemas destas empresas.

2.1 Empreendedorismo

Não existe um conceito único para empreendedorismo (*entrepreneurship*). De modo geral, as inúmeras tentativas de delimitar um senso mais profundo deste termo parecem girar essencialmente em torno de três grupos conceituais: criatividade (gerar novas ideias), inovação (aplicar essas novas ideias na vida cotidiana) e organização de processos econômicos, visando traduzir a inovação em produtos capazes de satisfazer as necessidades de alguém, isto é, fundar e/ou dirigir uma empresa (BJERKE, 2007).

Fazendo um retrospecto, se olharmos para os primeiros autores que se dedicaram ao tema do empreendedorismo, temos em 1755, Richard Cantillon, escritor e economista e no início do século XIX, Jean Baptiste Say. Cantillon identificou o empreendedor como sendo quem assume os riscos no processo de comprar serviços ou componentes por certo preço com a intenção de revendê-los mais tarde por um preço incerto. Para ele, havia uma relação entre capacidade inovadora e lucro: “[...] se o empreendedor lucrará além do esperado, isto ocorrerá porque ele havia inovado: fizera algo de novo e diferente” (CANTILLON, *apud* FILION, 2000, p. 17). Foi ainda neste período que Cantillon diferenciou os termos empreendedor (aquele que assumia riscos) e capitalista (aquele que fornecia o capital) (DORNELAS, 2005). Já para Say, o empreendedor se caracterizava pelas funções de reunir diferentes fatores de produção e fazer a sua gestão, além da capacidade para assumir riscos (FILION, 2000).

Todavia foi nos primeiros anos do século XX que o economista Joseph Schumpeter ao redefinir o papel do empreendedor, deu um novo dinamismo ao estudo do empreendedorismo. Ele não usa especificamente o termo empreendedor, mas sim empresário, o qual aparece como um dos três fatores do desenvolvimento econômico, junto com a nova combinação dos meios de produção e o crédito. “Chamamos empreendimento à realização de combinações novas; chamamos empresários aos indivíduos cuja função é realizá-las” (SCHUMPETER, 1982, p. 54). Esse autor diferencia os “empresários” dos “capitalistas” afirmando que os

primeiros são responsáveis pelas novas combinações produtivas, enquanto que os segundos são proprietários de dinheiro, de direitos ao dinheiro, ou de bens materiais. Schumpeter (1982) fala também, de uma “personalidade do empresário” cujos traços são:

O sonho e a vontade de achar um reino particular [...] a vontade de conquistar; o impulso para lutar, para provar sua superioridade para com os outros, para ter sucesso não pelos frutos do sucesso, mas sim pelo próprio sucesso [...], a alegria de criar, de mandar fazer as coisas, ou simplesmente exercendo sua energia e criatividade [...] um tipo que procura a dificuldade, a mudança para mudar, se delicia com aventuras, (e para quem) o ganho pecuniário é mesmo a expressão muito exata do sucesso (SCHUMPETER, 1982, p. 57).

Ainda segundo Schumpeter (1982) empresário é aquele que se coloca sempre na fronteira da inovação e, assim fazendo, produz riqueza para si e desenvolvimento econômico para a empresa. A função do empresário é combinar vários fatores de produção de modo inovador para agregar valor ao cliente, com a esperança de que esse valor exceda os custos dos fatores empregados e, conseqüentemente, produza resultados superiores também para si mesmo. A motivação para empreender, segundo Schumpeter (1934) não é somente material, mas também psicológica e social, pois, quem funda uma empresa para realizar algo inovador é motivado pelo sonho e pelo desejo de construir algo novo com suas próprias mãos, pelo prazer de criar, pelo impulso de lutar com todas as suas forças para afirmar suas ideias inovadoras.

Para Schumpeter (1947) é o papel da inovação no processo empreendedor que resulta na criação de novos métodos de produção, novos produtos e mercados, “[...] o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica existente graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos materiais e tecnologias”.

Na visão atual, Antoldi (2012) ratifica Schumpeter, quando afirma que a palavra inovação é talvez a que mais sintetiza a atitude empreendedora, não devendo ser interpretada somente como inovação tecnológica, pois inovação significa também introduzir novos produtos nos mercados, desenvolver e adotar novos métodos de produção, identificar novos mercados para os quais deve direcionar os produtos, criar novas formas de organização que outras empresas ainda não tenham imaginado e que possam gerar vantagem em termos de eficiência ou de qualidade superior em relação aos concorrentes.

Ainda segundo Antoldi (2012) os empreendedores, quando são inovadores e com visão, tem a tarefa de combinar novas ideias e conhecimentos para encontrar possíveis soluções à demanda de bens e serviços por parte do mercado. Seu papel é elaborar novos projetos empresariais ou desenvolver as empresas existentes, de modo que, alavancando o

capital próprio e de terceiros, sejam feitos os investimentos apropriados que visam organizar o trabalho necessário para administrar, de maneira economicamente conveniente, a produção. Para o autor, quando bem conduzido, o processo empresarial produz valor no território. Este valor é sucessivamente redistribuído entre todos os envolvidos sob a forma de remunerações aos portadores de direito e prestadores de serviço, satisfação dos clientes, retornos para a comunidade local como um todo, mediante arrecadação de tributos, melhoria de infraestruturas entre outros. O ciclo inovador desencadeado pelo empreendedorismo ativa os processos de expansão e crescimento da economia.

Estes conceitos são defendidos também por Timmons (1999) quando afirma que o empreendedorismo envolve definição, criação e distribuição de valores e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e para a sociedade. Raramente envolve uma proposta de enriquecimento rápido. Ele consiste, antes, na construção de valor em longo prazo e de uma corrente durável de fluxo de caixa.

Diante dos novos desafios com os quais se deparam os indivíduos na nova organização social, como destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2009) o papel do empreendedor é vital para o desenvolvimento econômico, portanto, conhecer as suas características é sempre uma questão relevante, pois, como já afirmava Drucker (1987) o empreendedor é o principal ator do desenvolvimento econômico.

Sendo assim e afora a abordagem dos economistas vistos até aqui, o empreendedorismo ganhou também o entusiasmo dos comportamentalistas, como psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros estudiosos do comportamento humano, que têm como foco as características do comportamento empreendedor. Um dos primeiros estudiosos a mostrar interesse pelos empreendedores foi o sociólogo Max Weber que em 1930, identificou o sistema de valores como elemento fundamental, para a explicação do comportamento empreendedor. Todavia, foi David C. McClelland quem realmente deu início as contribuições do comportamento humano para o empreendedorismo (FILION, 1990). Ele indica que a motivação para a realização ou impulso para melhorar, é um dos traços mais relevantes do empreendedor. Nos seus estudos sobre o porquê algumas sociedades são mais dinâmicas que outras, concluiu que as normas e valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, são de vital importância para o seu desenvolvimento e são os empreendedores que estimulam este processo (SOUZA, 2005; FREITAS; MARTEENS, 2007; FRANÇA; HASHIMOTO; SARAIVA, 2012).

Estes enfoques foram importantes para os estudos do campo do empreendedorismo, porque são complementares, enquanto um se concentrava nas características do processo

empreendedor, o outro focava nas características do comportamento dos indivíduos empreendedores, ampliando o conceito do empreendedorismo (SOUZA, 2005; FREITAS; MARTEENS, 2007).

É dentro deste contexto, ou seja, na visão e nos conceitos de economistas e de comportamentalistas, que se faz importante conhecer o empreendedorismo no Brasil, que começou a ser difundido de forma mais intensa no final da década de 90 com a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) (DORNELAS, 2005). Antes disso era praticamente impossível falar em empreendedorismo ou em conceitos como plano de negócios, basicamente devido à enorme instabilidade econômica e política do país.

A necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade foi uma das propulsoras para o desenvolvimento do estudo do empreendedorismo no nosso país, segundo Dornelas (2005).

Contudo, antes de nos aprofundarmos um pouco mais na questão do empreendedorismo no Brasil, cabe destacar que o contexto sociocultural no qual se insere o empreendedor, e no qual se realiza a atividade empreendedora, também interfere na manifestação do fenômeno, estimulando-o ou rejeitando-o, pois, cada cultura particular constrói representações sobre seus indivíduos e sobre o papel que estes desempenham na sua estrutura.

Posto isto, na pesquisa realizada por Lemos (2005) cujo objetivo era o de compreender o empreendedorismo “à brasileira”, como denomina a autora, foram discutidos os condicionantes culturais do fenômeno no Brasil. Em sua análise a autora comparou a imagem do empreendedor nas culturas americana e brasileira, relacionando-as com as características particulares da cultura organizacional em cada um desses países.

Segundo a perspectiva de Barbosa (2001) na cultura americana, a empresa privada e, conseqüentemente o empreendedor, constituem peças fundamentais para o seu sistema econômico. Essas ideias encontram respaldo, segundo Lemos (2005) na ética do protestantismo, fé que oferece bases morais legitimadoras para que a prosperidade e o acúmulo de bens sejam vistos como um mérito dos indivíduos e como um valor a ser perpetuado na sociedade. Dessa forma, a prática empreendedora passa a ser valorizada e estimulada.

Já na cultura brasileira, segundo a análise de Lemos (2005) valores morais e religiosos, próprios da ética cristã, contribuíram para que a figura do empreendedor tenha sido associada à ganância e ao materialismo, elementos que não expressam um dom divino, mas

uma ambição indesejável que implica sempre a exploração do semelhante. No entanto, faltam estudos que ofereçam explicações sobre como, apesar dessa cultura, os empresários estão intensificando sua ação no cenário atual, a ponto de elevar o Brasil à categoria de um dos seis países mais empreendedores no contexto atual.

A constatação de que o empreendedor é um agente importante do desenvolvimento econômico, como verificado acima, reforçou, como enfatiza Dolabela (2003) a necessidade da realização de estudos que descrevam ou identifiquem as características do indivíduo empreendedor, e fez também com que o conhecimento sobre o tema tenha se tornado objeto de interesse para diversas áreas do conhecimento, tais como: pedagogia, psicologia, sociologia, administração e até para as ciências exatas, como já foi abordado anteriormente. Isso se justifica pelo interesse crescente, no contexto atual, em relação ao comportamento e perfil de indivíduos que atuam como protagonistas do seu próprio destino e que atuam de forma a modificar, conscientemente, suas relações com o outro, com a natureza, recriando-se permanentemente.

Para se realizar o levantamento de características pessoais ou características de personalidade, alguns instrumentos e recursos devem ser utilizados. Interessa, particularmente, para a realização da presente pesquisa, compreender, o mais detalhadamente possível, o perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e solução de problemas e as consequências para as demandas das MPE's, pois como enfatiza Dolabela, (2003) o empreendedorismo é uma forma de ser, e sendo assim, faz-se importante caracterizar o empreendedor, o que faremos no próximo item.

2.2 Características do empreendedor

Empreendedor e empreendedorismo são conceitos que se misturam e embora sejam muitas as tentativas para definir e caracterizar o perfil do empreendedor, há falta de consenso na determinação destas características, tal como afirmam Cooper *et al.*, (2004).

Apesar de não se ter um perfil científico capaz de identificar com exatidão os empreendedores em potencial, é consenso o pensamento de que se pode desenvolver o potencial empreendedor e as características que mais contribuem para a realização desse potencial, tais como: inovação, criatividade, propensão a correr riscos moderados, visão, necessidade de realização, perseverança, identificação de oportunidade, entre outras (FILION, 1990).

É fato que a figura do empreendedor se transformou em tema de interesse de diversas áreas do conhecimento, acrescentando inúmeras contribuições às investigações já existentes, o que justifica a constatação de Falcone e Osbone (NASSIF *et al.*, 2009) de que as pesquisas sobre o empreendedor assumiram um aspecto enigmático, pois têm caráter multidisciplinar, multinacional, extenso e de difícil compreensão.

Apesar dessa constatação, como destaca Nassif *et al.*, (2009) os estudiosos sobre o tema empreendedor, no cenário brasileiro, tentam lidar com a diversidade de conceitos sobre o assunto por intermédio dos grandes domínios da pesquisa.

Nas pesquisas realizadas por Nassif *et al.* (2009), com a proposta de identificar quem é o empreendedor, verificou-se aspectos relacionados à representação social do empreendedor na sociedade brasileira. Os dados revelaram como características desses indivíduos: autoconfiança, dedicação, perseverança, criatividade, coragem, iniciativa, autonomia, flexibilidade e necessidade de realização, características essas que facilitam a realização de seus projetos.

Os dados obtidos por Nassif *et al.*, (2009) revelaram que os empreendedores de sucesso têm mais iniciativa e facilidade para buscar oportunidades, são mais persistentes e resistentes diante de situações de frustração. Também apresentam intensa capacidade de se envolverem com seus negócios, de estarem atentos às tendências externas que possam interferir positiva ou negativamente nas suas atividades e conseguem manter o foco em suas metas, utilizando-se para isso, de uma excepcional habilidade para planejamento e sistematização de suas ações.

Portanto, é importante destacar as características peculiares da personalidade dos empreendedores, levando em conta que, mesmo apresentando elementos comuns frequentes, na verdade os mesmos não constituem de modo algum um grupo homogêneo de pessoas, existindo diversas tipologias de pequenos empreendedores.

Neste sentido, Dolabela (1999b) preferiu definir os empreendedores a partir de suas funções e características, pois segundo ele devido à grande quantidade de estudos sobre o empreendedorismo é difícil chegar a uma definição única de empreendedor. Destacam-se, dentre as características elencadas por Dolabela (1999b), as seguintes:

- Iniciativa, autoconfiança e autonomia;
- Necessidade de realização;
- Perseverança (persistência);
- Orientação para resultados, para o futuro, para longo prazo;

- Aprendizagem com os próprios erros;
- Inovação e criatividade;
- Tolerância a riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo; e
- Alto grau de “internalidade”, ou seja, crer que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua.

Na mesma linha de pensamento Antoldi (2012) diz ser importante destacar as características peculiares da personalidade dos empreendedores, levando em conta que mesmo apresentando elementos comuns frequentes, na verdade os mesmos não constituem de modo algum um grupo homogêneo de pessoas, existindo diversas tipologias de empresários na MPE. Entretanto, como acontece com outras profissões ou classes de pessoas que desempenham determinadas funções na sociedade, pode-se notar nos empreendedores, também, características recorrentes associadas ao papel que desempenham.

Neste trabalho procurou-se levantar a base conceitual sobre o perfil empreendedor, por meio das diversas definições encontradas na literatura. A partir dessas definições, foram extraídas as características mais comuns, citadas diretamente ou presentes indiretamente, na forma de pré-requisitos para sustentá-las. Alguns destes conceitos estão descritos no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Características do empreendedor

Características	Descrição
Auto eficaz	<p>“é a estimativa cognitiva que uma pessoa tem das suas capacidades de mobilizar a motivação, recursos cognitivos e cursos de ação necessários para exercitar controle sobre eventos na sua vida” (CHEN; GREENE; CRICK, 1998, p. 296).</p> <p>“Em quase todas as definições de empreendedorismo, há um consenso de que estamos falando de uma espécie de comportamento que inclui: (1) tomar iniciativa; (2) organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático; (3) aceitar o risco ou o fracasso” (HISRICH; PETERS, 2009, p. 29).</p>
Assume riscos calculados	<p>“Indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (DRUCKER, 1986, p. 33).</p> <p>“O passaporte das empresas para o ano 2000 será a capacidade empreendedora, isto é, a capacidade de inovar, de tomar riscos inteligentemente, agir com rapidez e eficiência para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente econômico” (KAUFMAN, 1991, p. 3).</p>
Planejador	Bruce (1976) define que empreendedores são indivíduos cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa.

	<p>Sexton e Bowman (1985) afirmam que o empreendedor tem como características, além da inovação e correr riscos, orientação para o futuro (objetivos), planejamento e crescimento.</p> <p>Miner (1996) argumenta que a orientação para o futuro seria o elemento distintivo entre os profissionais que exercem atividades autônomas e os empreendedores.</p> <p>“Os empreendedores não apenas definem situações, mas também imaginam visões sobre o que desejam alcançar. Sua tarefa principal parece ser a de imaginar e definir o que querem fazer e, quase sempre, como irão fazê-lo” (FILION, 2000, p. 3).</p> <p>“O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p. 15).</p> <p>Filion (1990 <i>apud</i> LIMA, 2001) também aponta para o estabelecimento de objetivos como uma das características ao defini-lo: “[...] uma pessoa imaginativa com capacidade de estabelecer e atingir objetivos; essa pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades [...]”.</p>
Detecta Oportunidades	<p>“A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja ser empreendedor e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios” (DEGEN, 1989, p. 19).</p> <p>“[...] que tem capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócio” (BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 22).</p> <p>“[...] é a habilidade de capturar, reconhecer e fazer uso efetivo de informações abstratas, implícitas e em constante mudança” (MARKMAN; BARON, 2003, p. 289).</p> <p>“Os empreendedores criativos possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que frequentemente começa como uma ideia muito simples e mal definida, em algo concreto” (BIRLEY; MUZYKA, 2004, p. 4).</p>
Persistente	<p>“capacidade de trabalhar de forma intensiva, sujeitando-se até a privações sociais, em projetos de retorno incerto” (MARKMAN; BARON, 2003, p. 290).</p> <p>“Desenvolver o perfil empreendedor é capacitar o aluno para que crie, conduza e implemente o processo de elaborar novos planos de vida. [...] A formação empreendedora baseia-se no desenvolvimento do autoconhecimento, com ênfase na perseverança, na imaginação, na criatividade, associadas à inovação” (SOUZA <i>et al.</i>, 2004, p. 4).</p>
Sociável	<p>“Os empreendedores [...] fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Já não os vemos como provedores de mercadorias e autopeças nada interessantes. Em vez disso, eles são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 3).</p>

Inovador	<p>Shapero (1975) relaciona o empreendedor à inovação e ao risco (não hierarquizando estas funções) descrevendo-o como alguém que toma a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou para reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto.</p> <p>Vries (1977) resume as funções desempenhadas por um empreendedor (e que definiriam o mesmo) em três: inovação, gerencia/coordenação e assumir riscos.</p> <p>Brockhaus (1982) afirma que Schumpeter dava importância maior à função inovação, em detrimento da função correr riscos: Ele [Schumpeter] acreditava que o desafio do empreendedor era encontrar novas ideias na busca por novos produtos ou serviços, novos mercados, métodos, descobrir novas fontes de suprimentos e formas de organização.</p> <p>Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.</p> <p>Pinchott III (1989) prefere manter o conceito de empreendedor vinculado à fundação e propriedade de uma empresa, mas assume a existência de empreendedores dentro das organizações (<i>intrapreneur</i>) e o associa à inovação: o <i>intrapreneur</i> pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa.</p> <p>Gimenez, Inácio e Sunsin (2001, p. 11) caracterizam empreendedor como: “Alguém que, no processo de construção de uma visão, estabelece um negócio objetivando lucro e crescimento, apresentando um comportamento inovador, adotando uma postura estratégica”.</p> <p>Drucker (2002) afirma que ser empreendedor não significa apenas abrir um negócio, mas criar algo novo e diferente, se produto, serviço ou ainda, mudar e transformar valores, numa reinvenção do já conhecido.</p>
Líder	<p>“Uma vez que os empreendedores reconhecem a importância do seu contato face a face com outras pessoas, eles rapidamente e vigorosamente procuram agir para isso” (MARKMAN; BARON, 2003, p. 114).</p>
Criatividade	<p>Schumpeter (1982) dissocia o termo empreendedor da posse pura e simples de bens materiais, relacionando-o a determinados traços de personalidade como criatividade, energia e realização pessoal.</p> <p>Dolabela (1999a) considera difícil chegar a uma definição única de empreendedor, mas destaca, entre outras, a criatividade e a inovação.</p> <p>Na visão de Leite (2001, p. 87) “o empreendedor caracteriza-se pela iniciativa, criatividade, flexibilidade, senso de oportunidade, motivação e pela capacidade de perceber a mudança como uma oportunidade”.</p> <p>O empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador e alguns atributos pessoais que, somados às características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa. De uma</p>

	ideia, surge uma inovação, e desta, surge uma empresa (DORNELAS, 2005)
--	--

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Schmidt e Bohnenberger (2009).

Pelo fato de muitos empreendedores atuarem no âmbito das MPE's, sendo seus gestores, e diante de todas as pesquisas verificadas até aqui que tratam do perfil do empreendedor, para este trabalho foram consideradas as características do comportamento empreendedor utilizadas no Empretec. Trata-se de uma metodologia criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) voltada para o desenvolvimento de características de comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios, promovido em cerca de 34 países. No Brasil, o Empretec é realizado exclusivamente pelo SEBRAE e já capacitou cerca de 230 mil pessoas, em 9,9 mil turmas distribuídas pelos 27 Estados da Federação. Todo ano o Empretec capacita em torno de 10 mil participantes. Segundo pesquisa do SEBRAE (2016) realizada com 3.482 clientes de MPE's, atendidos em 2015, a satisfação geral com o Empretec é muito positiva, com nota média de 9,1 pontos, sendo que 74% estão muito satisfeitos (atribuíram notas 9 ou 10).

Apesar de estes números mostrarem a eficiência e a eficácia da ferramenta, pois refletem a percepção e reconhecimento dos empresários das MPE's em seu desenvolvimento, a opção não está atrelada somente a estes dados, mas sim ao fato das 10 características (ver abaixo) trabalhadas no Empretec, estarem alinhadas e presentes nos referenciais teóricos existentes sobre o tema, ou seja, nas diversas definições encontradas na literatura (Quadro 2), além disso, a opção se deu também, em função da metodologia do Empretec estar focada no comportamento do indivíduo, pois o sucesso empresarial vai além da habilidade de gerenciamento de negócios, dependendo da atitude do indivíduo. Lembrando que este enfoque vai ao encontro de um de nossos objetivos específicos que é: analisar como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.

As 10 características consideradas:

1. Busca de oportunidades e iniciativa

O empreendedor é alguém que está sempre buscando e se deparando com novas oportunidades. Costuma ter ideias que normalmente podem ser transformadas em negócios e/ou colocadas em prática. Ou seja, faz as coisas de forma proativa, antes de ser solicitado ou de ser forçado pelas circunstâncias, tem a iniciativa de se antecipar e fazer o que é necessário.

Um empreendedor com essas características bem trabalhadas:

- Age com pro-atividade, antecipando-se as situações;
- Busca a possibilidade de expandir seus negócios;

- Aproveita oportunidades incomuns para progredir;

2. Persistência

Fundamental em qualquer empreendedor, a persistência deve existir, principalmente, nos momentos difíceis do negócio, buscando a superação sempre e levando-se em conta o aprendizado obtido. Não deve ser confundida com teimosia.

A pessoa com essas características:

- Não desiste diante de obstáculos;
- Reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos;
- Esforça-se além da média para atingir seus objetivos;

3. Comprometimento

Estar comprometido significa ter envolvimento e sacrifício pessoal para que os compromissos assumidos sejam respeitados. Às vezes, um esforço extra é necessário para garantir relacionamentos de qualidade e de longo prazo com funcionários e clientes.

O empreendedor:

- Traz para si as responsabilidades sobre o sucesso e fracasso;
- Atua em conjunto com a sua equipe para atingir os resultados;
- Coloca o relacionamento com os clientes acima das necessidades de curto prazo;

4. Exigência de qualidade e eficiência

Diferencial em qualquer tipo de negócio, tal exigência é uma forma de conquistar a confiança do cliente, para assegurar que os prazos e a qualidade estejam dentro das expectativas e necessidades. Mas, por mais qualidade que haja no produto ou serviço, é necessário melhorar sempre para fazer mais, para se ajustar às mudanças tecnológicas, comportamentais, além das tendências de mercado e da concorrência.

Um empreendedor com essa característica:

- Melhora continuamente seu negócio ou seus produtos;
- Satisfaz e excede as expectativas dos clientes;
- Cria procedimentos para cumprir prazos e padrões de qualidade;

5. Correr riscos calculados

Ser ousado é muito importante para se ter um diferencial competitivo. Porém, é fundamental calcular esses riscos para saber quando deverá arriscar ao abrir um negócio ou fazer a empresa crescer. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar bem as possibilidades, tentar minimizar os riscos e controlar os resultados.

O empreendedor com essa característica:

- Procura e avalia alternativas para tomar decisões;
- Busca reduzir as chances de erro;
- Aceita desafios moderados, com boas chances de sucesso;

6. Estabelecimento de metas

Estabelecer uma meta é muito importante, pois especifica as condições, o tempo e aonde se quer chegar. Para atingir a meta é interessante que se crie estratégias e se estabeleça indicadores para verificar se está se aproximando ou se afastando delas.

Assim o empreendedor:

- Persegue objetivos desafiantes e importantes para si mesmo;
- Tem clara visão de longo prazo;
- Cria objetivos mensuráveis, com indicadores de resultado;

7. Busca de informações

Conversar com colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor a empresa no mercado. Saber identificar e filtrar as fontes de informações auxilia a melhora da percepção do seu negócio.

Assim o empreendedor:

- Envolve-se pessoalmente na avaliação do seu mercado;
- Investiga sempre como oferecer novos produtos e serviços;
- Busca orientação de especialistas para decidir;

8. Planejamento e monitoramento sistemáticos

É indispensável aprender a programar ações futuras. Além de planejar, é preciso acompanhar permanentemente os resultados obtidos. Potencializar o que funciona bem e aprimorar o que for detectado como uma oportunidade para melhoria.

Com esta característica bem trabalhada:

- Enfrenta grandes desafios, agindo por etapas;
- Adequa rapidamente seus planos às mudanças e variáveis de mercado;
- Acompanha os indicadores financeiros e os leva em consideração na tomada de decisão.

9. Persuasão e redes de contatos

Buscar manter contato com pessoas que podem se tornar fonte de informações e/ou soluções para o empreendedor. Além da rede de contatos, é preciso saber convencer as pessoas a fazer o que se espera delas, de forma assertiva, com bons argumentos e comprometimento.

Dessa forma o empreendedor:

- Cria estratégias para conseguir apoio para seus projetos;
- Obtém apoio de pessoas chave para seus objetivos;
- Desenvolve redes de contatos e constrói bons relacionamentos comerciais;

10. Independência e autoconfiança

Desenvolve a autonomia para agir e manter sempre a confiança no sucesso. A autoconfiança é fonte de inspiração para colaboradores e membros da rede de contatos. É um dos fatores que asseguram o papel da liderança em uma organização.

O empreendedor que possui essa característica:

- Confia em suas próprias opiniões mais do que nas dos outros;
- É otimista e determinado, mesmo diante da oposição;
- Transmite confiança na sua própria capacidade;

Segundo Antoldi (2012) as características listadas nem sempre são simultâneas e presentes nos empreendedores, mas geralmente, contribuem para revelar de maneira clara a personalidade típica de quem cria e dirige uma empresa.

2.3 A Micro e Pequena Empresa

Não há um critério único universalmente aceito para definir as MPE's, vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto. Como afirma Filion (1990) a maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais. Com elas, visa-se também estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefício oferecidos pelos governos. Com estes critérios, pode-se, por exemplo, selecionar empresas admissíveis em programas de subcontratação (terceirização, entre outras) ou de fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais. Os Estados Unidos foram os primeiros a definir oficialmente as pequenas empresas na lei. Durante a Grande Depressão dos anos 30, instituições foram criadas neste país para apoiá-las ou estudar projetos de financiamento a elas dirigidos. Esta iniciativa estava claramente inserida numa lógica de incentivos para a recuperação econômica

do país. Em 1953, com o *Small Business Act*, os Estados Unidos criaram em sua legislação a primeira definição legal da pequena empresa no mundo.

Contudo, as pequenas empresas já eram objeto de discussão em vários outros países, dos quais o Reino Unido, onde o *Macmillan Committee* analisava as dificuldades de financiamento dos pequenos negócios desde o final dos anos 20 (FILION, 1990, 1991). Para os países em geral, a definição do que são a micro, a pequena, a média e a grande empresa é um elemento de base para a elaboração de políticas públicas de tratamento diferenciado dos tipos de empresa (FILION, 1991). Assim, pode-se esperar uma grande variação de definições entre países, cada um tendo uma conjuntura específica quanto aos tipos de empresa, ao seu papel socioeconômico e às prioridades governamentais na promoção do desenvolvimento. É possível também que dentro de um único país a ação governamental se desenvolva diferentemente nos níveis federal, estadual e municipal. No mesmo país, podem existir ainda pessoas, grupos ou organismos variados interessados em tipos específicos de empresa utilizando diferentes tipos de definição. Estes elementos geram uma grande pluralidade de definições de MPE's.

Nos últimos anos, a literatura sobre a pequena empresa cresceu na busca de suas características específicas; o lema era 'a pequena não é uma grande que ainda não cresceu' como uma criança não é um adulto, pois suas naturezas são muito diferentes (DANDRIDGE, 1979; CHURCHILL; LEWIS, 1983; D'AMBOISE; MULDOWNEY, 1988; JULIEN, 1997). Por muitos anos, acreditava-se que a gestão da pequena empresa deveria ser semelhante à das grandes organizações, pois dominava o 'paradigma da pequena grande empresa': a pequena empresa seria semelhante a uma grande que não teria crescido ainda. Portanto, ela "deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas, só que em menor escala" (WELSH; WHITE, 1981, p. 18).

Todavia, diversos autores (WELSH; WHITE, 1981; FARAH, 1985; GOLDE, 1986; GIMENEZ, 1988; LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997; LEONE, 1999; TERENCE, 2002) tem defendido a necessidade de se estudar um enfoque diferenciado de gestão devido ao fato de as pequenas empresas possuírem algumas características específicas que as distinguem das de grande porte. Caso fosse definido um critério, dependendo do propósito, para classificação da pequena empresa, deveria se considerar o fator da heterogeneidade existente no segmento, independentemente de como ele tenha sido delimitado.

Mais recentemente, os estudos acentuam que, em várias características, as pequenas empresas são heterogêneas, sendo, portanto, a sua diversidade uma das dificuldades em estudá-las (SOUZA; MAZZALI, 2008; TORRÈS; JULIEN, 2005).

Sendo assim, apesar de serem consideradas algumas características comuns às empresas de pequeno porte, é importante reconhecer essa heterogeneidade entre elas. Assim sendo, a diversidade de pequenas empresas inviabiliza tratá-las como questão geral (SOUZA, 2005).

Por sua vez, Rattner (1985) coloca que um ramo de negócio não apresenta um simples agregado de empresas individuais, funcionalmente idênticas. Ao contrário, as análises intra-setoriais revelam uma estrutura complexa, caracterizada por relações dinâmicas entre unidades com posições e funções diferentes.

Segundo Pinheiro (1996) no conjunto, as pequenas empresas diferenciam-se uma das outras pela diversidade de tamanho, pelo nicho de produto/mercado e pelo estágio de desenvolvimento, fatores que levam à diferenciação do estrato dessas empresas. Para o autor, a categorização ou classificação das empresas é uma dificuldade com que se depara comumente o pesquisador, dado que a diversidade de tamanho e condições econômicas produtivas dificulta a sua homogeneização para efeitos de estudos.

Outra característica inerente a essas empresas é a volatilidade, causada pelo grande número de criação e de encerramento de atividades nos primeiros anos de existência. Essas circunstâncias, a heterogeneidade e a volatilidade, explicam em parte o atraso dos estudos e as dificuldades em propor teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas às grandes (DANDRIDGE, 1979; LEONE, 1991, 1999). Apesar dessas limitações, as pesquisas registram avanços importantes na compreensão das pequenas empresas, entre eles: mostrar a sua contribuição econômica e social, tratar os modelos de gestão, em particular os perfis dos gestores e qualificar suas especificidades organizacionais (DANDRIDGE, 1979; D'AMBOISE; MULDOWNNEY, 1988).

Quanto à gestão na pequena empresa, acredita-se que esta aconteça a partir de algumas características decorrentes de algumas particularidades advindas, principalmente, do seu porte reduzido. Desta forma, por força destas particularidades, as MPE's são gerenciadas de forma diferente das grandes corporações.

Segundo Farah (1985) embora os objetivos organizacionais sejam similares para os negócios pequenos e grandes, os meios para alcançá-los podem ser bem diversos; os problemas, sob algumas circunstâncias, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O autor acrescenta que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que lhe permite transpor obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

A necessidade de se estudar um enfoque diferenciado de gestão devido ao fato de as pequenas empresas terem algumas características inerentes que as distinguem das de grande porte. De acordo com Leone (1999) existem algumas características inerentes a estas empresas que conduzem a convicção de uma abordagem de gestão específica, como por exemplo, a importância do papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais e o papel do ambiente, que impõe a estas empresas a necessidade de adaptação.

Portanto, considerando a necessidade de uma abordagem diferenciada, adequada e realmente útil, é necessário compreender a gestão das pequenas empresas a partir de suas particularidades.

Desta forma, entende-se que possa haver três grandes conjuntos de condicionantes que podem ser responsáveis pelo surgimento de algumas particularidades importantes na gestão da pequena empresa. São eles os condicionantes ambientais, os organizacionais e os comportamentais. Os ambientais decorrem do contexto em que estas empresas estão inseridas; os organizacionais das variáveis do modelo de funcionamento organizacional - tecnologia, comportamento, estrutura, decisão e estratégia (ESCRIVÃO FILHO, 1995), e os comportamentais referentes às crenças, atitudes e ações do dirigente da empresa.

No Brasil, as MPE's desempenham papel relevante para a economia. São agentes econômicos muito flexíveis, que proporcionam dinamismo ao mercado e representam significativas vantagens socioeconômicas para o país. Atuantes em todos os setores de atividade, estas empresas representam um "fôlego" extra para a economia nacional. Significam o sustento de muitas famílias brasileiras, são grande porta de entrada dos jovens no mercado de trabalho e também a alternativa de renda para muitos que já passaram dos 40 anos de idade. No entanto, as MPE's por estarem inseridas num cenário altamente competitivo apresentam altas taxas de mortalidade (SEBRAE, 2016).

A Lei Geral da ME e EPP foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido a ME e à EPP. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional.

Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia a dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

A Lei Geral uniformizou o conceito de ME e EPP ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual, descritas a seguir e representadas nas tabelas 1 e 2, abaixo.

- A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
- Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00.
- A Lei Geral também criou o MEI, que é a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 60.000,00. O MEI pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa (SEBRAE, 2016).

Tabela 1 – Classificação das empresas pela receita bruta anual

Porte	Receita Bruta Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 60.000,00
Microempresa (ME)	Até R\$ 360.000,00
Pequena Empresa (EPP)	De R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: (SEBRAE, 2014b, p. 23).

Tabela 2 – Classificação das empresas pelo número de pessoas ocupadas

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa (ME)	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa (EPP)	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

Fonte: (SEBRAE, 2014b, p. 23).

As MPE's representam 99% das empresas. Juntas, as cerca de 5,7 milhões de MPE's no País, representam 20% do PIB, 60% dos empregos com carteira assinada, 56,4 milhões de empregos e movimentam R\$ 700 bilhões (SEBRAE; DIEESE, 2011).

Apesar destes números favoráveis, pesquisa do SEBRAE, (2014a) mostrou que 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade, e apesar de se observar uma tendência de queda na taxa de fechamento de empresas nos últimos anos, os resultados indicam que a taxa de mortalidade ainda é relativamente elevada.

Para que essas empresas continuem exercendo suas funções é necessário identificar as falhas responsáveis pela sua mortalidade precoce. Podem-se enumerar vários desses erros corriqueiramente cometidos pelos empresários no processo de criação e gestão de seus negócios, como: a ausência de um comportamento empreendedor e a falta de planejamento, pois, para que uma empresa obtenha êxito, é fundamental que antes de abri-la se faça um estudo de todos os aspectos do negócio, como: localização, concorrência, público-alvo, custos fixos e variáveis, ou seja, é necessário ter domínio de conhecimentos sobre aquilo que se quer empreender (DEGEN, 2005).

No Estado de São Paulo, 2 em cada 10 empresas registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), não conseguem atravessar o período da mortalidade, resultando em uma taxa de sobrevivência de 78,1%. Por setores, a maior taxa de sobrevivência é a da indústria (83,4%), seguida do comércio (79,3%), da construção (78,6%) e de serviços (76,2%) (SEBRAE, 2014a).

Entre janeiro e outubro de 2015 foram abertas aproximadamente 1.690 mil novas empresas no Brasil, de acordo com a apuração do Indicador Serasa *Experian*, superando em 4,6% a quantidade de empreendimentos abertos no mesmo período do ano anterior. Os principais motivos para a abertura de uma empresa no Brasil são o desejo de ter o próprio negócio, a identificação de uma nova oportunidade de mercado, exigência dos clientes ou fornecedores, melhoria na renda, desemprego e outros (SEBRAE, 2014a, p. 20).

No Brasil, a concentração dos empreendimentos está no segmento de ME e EPP, regulamentadas pela Lei Complementar 147/2014, que contribuem significativamente para a geração de emprego e renda no país. Contudo, o empreendedor enfrenta diversas dificuldades nos primeiros anos de funcionamento, que resultam na mortalidade de algumas empresas até o 5º ano de funcionamento, especialmente em decorrência da falta de planejamento, da ausência de gestão financeira e empresarial e do comportamento do empreendedor, segundo estudo realizado pelo SEBRAE, (2014a) sobre a Causa Mortis das Empresas. Em dezembro de 2015, quadruplicou a quantidade de MPE's fechadas, comparado ao mesmo período de 2014, totalizando 581.040 ME e EPP que encerraram suas atividades no Brasil.

Considerado o principal termômetro de desempenho dos pequenos negócios no Brasil, a taxa de mortalidade de empresas, divulgada a cada dois anos pelo SEBRAE e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), cresceu durante a atual recessão econômica.

Segundo o estudo, dos 1,8 milhão de empreendimentos lançados em 2014, 600 mil (ou 33% deles) estavam fechados no final de 2016. Na pesquisa anterior, que considerava as 1,6 milhão de empresas abertas em 2012, 23% chegaram inativas ao final de 2014.

As razões de acordo com o estudo envolvem o freio no consumo, associado ao aumento do peso dos impostos e à escassez de crédito para o capital de giro. A pesquisa, que foi divulgada no final de 2016, foi obtida a partir do processamento de dados da Receita Federal e de entrevistas com cerca de 2 mil empresas constituídas entre 2008 e 2014.

O setor mais atingido pela recessão foi o de serviços, responsável por 25% dos fechamentos. Por porte, 45% das baixas foram entre as ME (que faturam até R\$ 360.000,00 ao ano). Na outra ponta, apenas 3% dos fechamentos ocorreram entre as grandes empresas, que segundo classificação do SEBRAE faturam acima de R\$ 300.000.000,00 por ano.

O estudo da sobrevivência das empresas é um dos temas mais importantes para as instituições que, como o SEBRAE, trabalha com o foco nos Pequenos Negócios. Desde 2011, o SEBRAE atualiza o seu estudo deste tema.

A seguir será apresentado os resultados do terceiro relatório elaborado, desde então, com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência/mortalidade das empresas com até 2 anos de atividade, no Brasil (SEBRAE, 2016).

Nos estudos anteriores, publicados em 2011 e 2013, o trabalho se baseou exclusivamente no processamento e análise das bases de dados disponibilizadas pela SRF. Nos dados a seguir, em paralelo ao processamento das bases citadas, foi realizada também uma pesquisa com 2.006 empresas, ativas e inativas, com o objetivo de identificar os fatores determinantes da sobrevivência/mortalidade desses empreendimentos.

Foram processados os dados da SRF das empresas constituídas nos anos 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012. Como o registro de constituição (e/ou baixa) pode ocorrer, de fato, nas bases dos anos seguintes ao do próprio ato da criação (e/ou fechamento), foi necessário utilizar todas as informações destas empresas nas bases entre 2008 e 2014. Com respeito à pesquisa, as 2.006 entrevistas com empresas foram feitas entre julho e agosto de 2016, com uma amostra representativa das empresas constituídas em 2011 e 2012.

Entre os principais resultados do trabalho se destaca o aumento da taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos, para as empresas criadas entre 2008 e 2012. A

taxa de sobrevivência média passou de 54,2% (empresas criadas em 2008) para 76,6% (empresas criadas em 2012).

Entre os fatores que levaram a esse resultado, destacam-se: a expansão dos MEI e o aumento do PIB brasileiro no período, ambos, favorecidos pelo aumento do rendimento médio real dos trabalhadores, em especial do Salário Mínimo, a tendência à redução média das taxas de juros, a queda da taxa de desemprego na economia e a melhora da legislação em favor dos Pequenos Negócios, no período entre 2008 e 2014.

Tomando apenas as empresas criadas em 2012, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos (76,6%) foi puxada pela taxa de sobrevivência do MEI (87%) e das EPP (98%), pela indústria (80%), pela região sudeste (78%) e pelos segmentos de atividade que ofertam “bons salários”.

Em paralelo ao processamento das bases de dados da SRF, pesquisa realizada em julho e agosto de 2016, com uma amostra 2.006 empresas representativas do universo de empresas constituídas em 2011 e 2012, no Brasil, mostrou que não há apenas um fator determinante do fechamento das empresas. A exemplo, dos acidentes aéreos, a mortalidade de empresas está associada a uma combinação de “fatores contribuintes”, em especial: (1) o tipo de ocupação do empresário antes da abertura (se desempregado ou não); (2) a experiência/conhecimento do empresário anterior no ramo; (3) a motivação para a abertura do negócio; (4) o planejamento adequado do negócio antes da abertura; (5) a qualidade da gestão do negócio; e (6) a capacitação dos donos em gestão empresarial.

Embora seja difícil fazer comparações internacionais, dadas as diferenças metodológicas, as taxas de sobrevivência das empresas com até 2 anos (com e sem empregados), no Brasil, se aproximam, por exemplo, das taxas identificadas nas empresas (com empregados) nos Estados Unidos. Para as empresas criadas em 2012, a taxa de sobrevivência no Brasil foi de 76,6%, enquanto nos Estados Unidos chegou a 77,4%.

Todavia, a despeito destes dados que mostram uma melhora no quadro das MPE's, o que se percebe é que esta melhora se caracteriza por eventos externos às MPE's, pois são dados de economia que não refletem a real situação do gestor no universo destas empresas, além do fato de que o MEI não faz parte do objeto de pesquisa deste trabalho e sim o empresário da ME e da EPP.

Isto é ratificado, por exemplo, na qualidade da gestão das MPE's, quando esta é analisada e sofre o efeito de uma de suas características principais que é a escolaridade de seus titulares. Pesquisa do PNAD de 2009 apontou que 39,9% dos empregadores, independentemente do porte do estabelecimento, são analfabetos, tem fundamental

incompleto ou fundamental completo ou médio incompleto. Se for incluído quem tem médio completo ou superior incompleto este número sobe para 75,9% (SEBRAE; DIEESE, 2011). Contribui também para a má gestão, a quantidade de funcionários nas MPE's. No Brasil, 93,5% das empresas tem menos de 20 funcionários (SEBRAE, DIEESE, 2011), o que leva o foco das atividades mais para a produção do que para a gestão. Estes dados evidenciam uma maior dificuldade na implementação de bons conceitos de gestão.

Outro aspecto a ser considerado é que quando se olha para o cenário externo, as MPE's tendem a atuar em mercados locais e em nichos específicos, procurando atender os seus clientes de forma rápida e particular, o que usualmente as leva a não trabalhar com processos e procedimentos padronizados (MALHOTRA; TEMPONI, 2010), o processo de decisão nas MPE's é sim bastante dinâmico, pois se caracteriza por ter uma comunicação direta e informal entre os proprietários e seus funcionários e a maioria das pessoas é encorajada a exercer múltiplas funções, nem sempre estando totalmente preparadas para exercê-las (KOH; SIMPSON, 2007).

2.4 Tomada de decisão

Tomar decisões faz parte da vida de todo ser humano, acontecendo o tempo todo. Da mesma forma, em nossas ocupações profissionais o processo decisório também ocorre. Nas empresas, independentemente de seu porte, o processo decisório é a base do ato de administrar e gerir uma organização. O fato de estarem inseridas em um ambiente de alta competição, caracterizado por paradigmas introduzidos pela era do conhecimento, torna as organizações dependentes de mecanismos eficazes de administração da informação, visando à redução do quadro de incertezas em que suas decisões são tomadas. Neste contexto, o ato de decidir, por parte do administrador, torna inegável a sua importância para a sobrevivência da organização. Decisões pressupõem uma sequência de fatos que caracterizam o processo decisório – como podem ser inúmeras, a ideia é analisar as influências sofridas pelo decisor durante o processo, ou seja, fatores comportamentais que o influenciaram (intrínsecos e extrínsecos).

A motivação para se querer entender a análise de decisões, segundo Clemen e Reilly (2001) é que a aplicação cuidadosa de suas técnicas pode levar a melhores decisões. Entretanto, o que seria uma boa decisão? Uma resposta simples: é aquela que leva a melhores resultados.

A tomada de decisão tem sido considerada um importante instrumento para a gestão. Estudos mostram que a tomada de decisão está relacionada ao desempenho da organização (SMITH *et al.*, 1988). Decisão pode ser definida como um compromisso específico para a ação, geralmente relacionado ao comprometimento de recursos. Um processo de decisão é um conjunto de ações e fatores dinâmicos, iniciado pela identificação de um estímulo para uma ação e finalizado com o compromisso específico da ação (MINTZBERG *et al.*, 1976). Um tomador de decisão compreensível é aquele que segue um processo de decisão racional, em que a causa do problema é formalmente identificada e um conjunto exaustivo de alternativas de decisão são desenvolvidas e avaliadas (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984; SMITH *et al.*, 1988).

Decisões estratégicas são difíceis de definir ou de avaliar em termos de desempenho, estão associadas a diferentes soluções de compromisso e de risco, estão inter-relacionadas a outras decisões na organização e estabelecem precedentes para as subseqüentes, são decisões políticas e tomadas a partir de elevados níveis de incerteza, raramente sabe-se qual a melhor solução e, uma vez tomada a decisão, é de difícil reversão (WILSON, 2003).

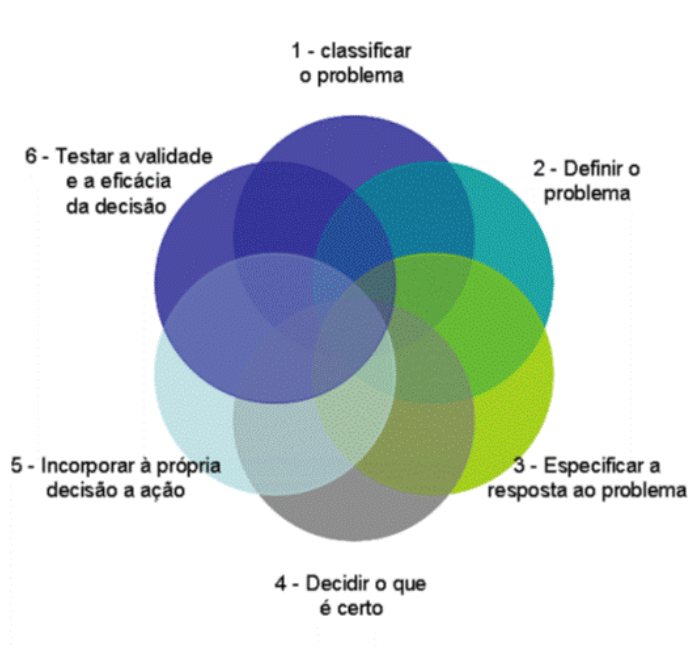
As pesquisas sobre tomada de decisão estratégica se dividem em dois tipos: pesquisas de conteúdo e pesquisas de processo. As pesquisas de conteúdo lidam com questões de conteúdo estratégico, como gestão de portfólio, diversificação estratégica, fusões e alinhamento estratégico. Já as pesquisas de processo buscam investigar como as decisões estratégicas são feitas, além de analisar os fatores que as afetam (ELBANNA; CHILD, 2007). Para efeitos do presente trabalho, utilizou-se da segunda abordagem, ou seja, processo da tomada de decisão.

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida, são os chamados mapas mentais ou modelos mentais, oriundos de experiências vividas, formação psico-intelectual, valores morais e principalmente da influência do meio em que vive. Para Ramos, (2005), os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e fazer escolhas porque causas finais influem em seu mundo e não apenas causas eficientes. Assim, a ação baseia-se muito mais na estimativa dos mapas mentais individuais do que na racionalidade das conseqüências.

Esses modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. Se os mapas mentais definem o comportamento das pessoas, igualmente influenciam na tomada de decisão dos indivíduos nas organizações.

Para autores como Ansoff (1993), Braga (1988), Morgan (1996) e Simon (1979) a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana. O estudo desenvolvido por Simon (1979) sobre a tomada de decisão sugere que o ato de decidir é essencialmente uma ação comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados. Para Drucker (1967) a tomada de decisão, é um processo que envolve as seguintes etapas (ver Figura 1 abaixo):

Figura 1 – Processo de tomada de decisão



Fonte: Retirado e adaptado pelo autor com base em Drucker (1967).

Para Drucker (1967) o empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo e avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, decide pela melhor opção para seu negócio. Percebe-se, portanto, a necessidade do planejamento no processo da tomada de decisão.

Neste sentido, para autores como Ackoff (1976) o planejamento organizacional está intimamente ligado ao processo decisório. O propósito do planejamento é justamente prover

os tomadores de decisão de alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional.

Peterson (1988) conclui que, quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa.

Pelo que se apresenta na pesquisa SEBRAE (2016) o empresário, da ME e EPP, tem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão definido por Drucker (1967) (Figura 1). A etapa de classificar o problema é seguida, normalmente, pela etapa de decidir o que é certo (etapa 4). Desta forma abdica-se das etapas 2 e 3 (definir o problema e especificar a resposta ao problema). Da mesma forma a etapa 6 (testar a validade e a eficácia da decisão) é de pouca importância, negligenciada ou desconhecida a esse grupo de empresários.

Além dos indicadores negativos e da pouca relevância atribuída ao processo decisório, é certo considerar que os empresários das MPE's possuem outras dificuldades para assimilar a profissionalização da gestão: os níveis de controle e avaliação são precários, por consequência apresentam problemas de falta de capital de giro e problemas financeiros diversos (25%), o conhecimento do mercado é insipiente e o julgamento da capacidade dos concorrentes é baseado em critérios insuficientes (25%), escolha do ponto ou local inadequado (3%), burocracia (5%), falta de clientes (29%), conforme especificado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Problemas de gestão	%
Impostos/custos/despesas/juros	31%
Vendas/pouca procura, demanda clientes/forte concorrência	29%
Problemas financeiros/inadimplência/falta de linhas de crédito/capital giro	25%
Gestão/problemas administrativos e contábeis/ incapacidade/sociedade/ logística	25%
Outra oportunidade/não precisou mais da empresa/fim da empresa	13%
Mão de obra/funcionários/preparo	12%
Crise (econômica/do país/financeira)	10%
Burocracia	5%
Localização/ponto	3%

Fonte: Sebrae (2016).

A MPE pode ser considerada uma entidade específica, com problemas administrativos distintos de uma grande empresa, destacando: a estrutura administrativa centralizada, as estratégias intuitivas e de curto prazo, a baixa especialização, a simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais (LEONE, 1999; NICTER; GOLDMARK, 2009). A diferença central na tomada de decisão entre uma grande e uma

pequena empresa, reside na disponibilidade de recursos (BARNEY, 1991). Nas grandes empresas a resolução de problemas é tratada por meio de rotinas que são relativamente codificadas ou pré-determinadas, enquanto nas MPE's, a tomada de decisão é geralmente pouco formalizada (mesmo para decisões relativamente repetitivas).

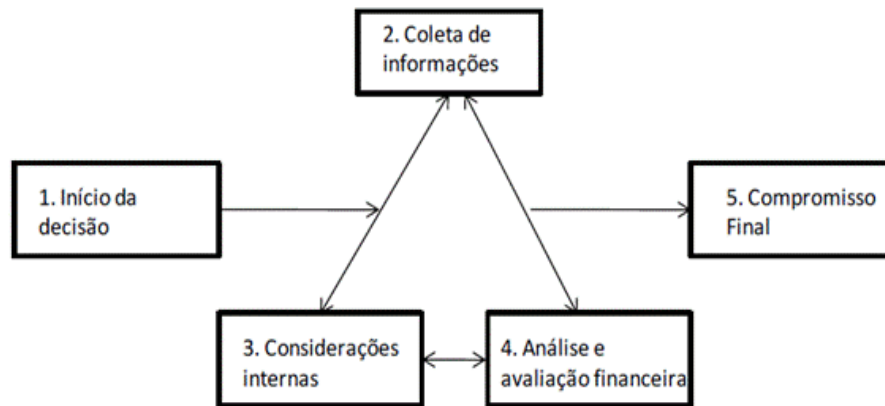
Em pequenas empresas, a tomada de decisão estratégica está concentrada em apenas um ou dois indivíduos, ao invés de descentralizada ou delegada para as equipes de gestão (CHILD, 1973; LIBERMAN-YACONI; HOOPER; HUTCHINGS, 2010). Com poucos recursos humanos disponíveis, os dirigentes das MPE's, em muitos casos, são impelidos a tomar decisões estratégicas, em diversas áreas de especialização, tais como finanças, comercial e de recursos humanos, sem possuírem conhecimento ou experiência necessária para fazer a escolha mais adequada (JOCUMSEN, 2004). Em última instância, o processo de tomada de decisão ocorre de forma individual, dentro do 'mundo' cognitivo do empreendedor/gerente, fortemente sujeito a experiências, limitações e preconceitos pessoais (SIMON; HOUGHTON, 2002).

Percebe-se que esses dirigentes, muitas das vezes, operam através da multifuncionalidade; fato esse confirmado por O'Gorman, Bourke e Murray (2005), os quais pontuam que o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, pela fragmentação, pela variedade, pela predominância de comunicação verbal, pelo ritmo de trabalho intenso e pelo proprietário-gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo, agindo como estrategista, executando as ações de gerente geral e gerente de linha.

Jocumsen (2004) investigou, por meio de entrevistas em profundidade, 46 decisões estratégicas de mercado em 32 empresas australianas. Segundo esse estudo, as MPE's, seguem um simples ou menos complexo processo de tomada de decisão.

A Figura 2, abaixo, apresenta o processo de decisão nas MPE's, segundo Jocumsen, (2004). O autor observa que os estágios 2 e 4, são conduzidos de forma interativa e não sequencial e os limites entre os estágios são nebulosos, muitas vezes, sobrepostos.

Figura 2 – Processo de tomada de decisão em MPE



Fonte: Jocusmen (2004).

No que concerne à amplitude analítica, que inclui a identificação, a geração e avaliação das alternativas, além do número de fatores considerados (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984), a literatura constata que os decisores das MPE's fazem uso extensivo de competências aprendidas e inerentes, como por exemplo, a intuição, atitudes e valores e o conhecimento tácito e usam ferramentas rudimentares para o apoio à tomada de decisão (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984; JOCUMSEN, 2004).

No que tange aos fatores internos que influenciam na decisão, Jocusmen (2004) incluiu a importância da decisão, o tamanho da empresa, o sucesso do negócio, a estrutura organizacional, o nível de escolaridade e à tolerância ao risco (do decisor).

Fatores externos como a concorrência, eventos, *benchmarking* e aspectos setoriais e tecnológicos não foram relacionados como influenciadores frequentes do processo de tomada de decisão estratégica adotada pela EPP (JOCUMSEN, 2004; BHARATI; CHAUDHURY 2006). Brouthers, Andreissen e Nicolaes (1998) analisando 90 questionários que versavam sobre a tomada de decisão em MPE's Holandesas, relataram que as maiores empresas de sua amostra, em termos de faturamento e de número de empregados, agem de forma mais racional do que as menores. Os proprietários e/ou gerentes das pequenas empresas foram razoavelmente bons no que tange à procura e análise de informações, mas fracos na utilização de técnicas quantitativas que facilitassem à análise.

Esses resultados sugerem fortemente que os proprietários e/ou gerentes da EPP tomam decisões estratégicas de uma maneira informal e não profissional, além de depender fortemente de sua própria experiência e intuição (HUANG, 2009).

Bazerman (2004) aborda que os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório.

Os decisores geralmente tendem a identificar modelos simplistas, com opções evidentes e familiares, decidindo por escolhas que alcancem níveis aceitáveis, terminando a procura pela melhor alternativa possível. Esta aparente irracionalidade demonstra o peso da ordem em que as opções aparecem ao decisor. Isto ocorre, segundo o autor, porque é preciso enfrentar limitações de várias espécies durante o processo decisório.

A tomada de decisão, segundo Bazerman (2004) pode ser dividida em duas partes. A primeira refere-se ao estudo dos modelos prescritivos ou normativos que se ocupam da prescrição de métodos para a tomada de decisão ótima, a segunda, aos modelos descritivos que estudam as formas limitadas de como as decisões são tomadas.

A adoção desta última linha de pesquisa, neste estudo, justifica-se pelo fato de que os tomadores de decisão realizam suas tomadas de decisão a todo o momento, não sendo viável, portanto, o uso dos modelos prescritivos (puramente racionais). Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004) muitos estudos mostram que a maioria dos tomadores de decisão possui a tendência de evitar dados consistentes (sistemáticos e analíticos) durante o processo de decisão, usando, com frequência, o julgamento intuitivo como base para suas decisões. Assim sendo, surge a necessidade de uma abordagem alternativa aquele modelo puramente racional, que trate das situações reais ocorridas diariamente no âmbito gerencial.

Segundo os autores, sabem-se muito pouco como os profissionais, tomadores de decisão, tomam-nas no dia-a-dia. Acrescenta-se, ainda a este aspecto, que elas sofrem, normalmente, de muitos vieses cognitivos que afetam a capacidade humana de julgar. Mas, o importante mesmo, é estar capacitado a identificá-los e traçar estratégias a fim de superá-los e, assim, melhorar o processo decisório. A compreensão por parte do decisor de como os vieses cognitivos o influencia fornece a ele subsídios de como pode vir a mudar seus procedimentos de tomada de decisão.

As habilidades daqueles que estão à frente das empresas, influenciam a forma ou o estilo de sua gestão, podendo conduzi-lo ao caminho do sucesso. Esta questão está intrinsecamente ligada à tomada de decisão, que é uma das principais funções dos administradores, tornando-se fundamental à sobrevivência da empresa, culminando por vezes, no sucesso ou fracasso, conforme o acerto ou o erro, quando este administrador necessitar escolher uma entre diversas possibilidades na tomada de decisão.

Conforme destaca Robbins (1981) todos os administradores possuem uma filosofia, que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais. Ainda segundo o autor, nenhum administrador deixa de ser influenciado profundamente pelo meio cultural vigente (valores, crenças e atitudes prevalentes na sociedade e na cultura específica da organização). Além das questões culturais, deve-se considerar as variáveis ambientais e situacionais, que tornam o processo de tomada de decisão ainda mais complexo, de vez que o administrador se depara com diversos estágios de decisões que devem ser tomadas, muitas vezes em um curto período de tempo.

A respeito de 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 da 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 da reflexão, investigação e análise que precede esse momento.

De acordo com Simon (1965):

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 (p. 54).

Quando se fala em processo decisório, uma das primeiras preocupações é conceituá-lo no contexto das organizações. De acordo com Freitas *et al.* (1997) é através das decisões que o indivíduo que está à frente de uma organização, procura conduzi-la a uma situação desejada. Ainda conforme os autores, as vertentes mais importantes que impactam no processo de tomada de decisões são: os objetivos da organização, as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo), os critérios de racionalidade e de eficácia, raciocínio, valores, crenças, recursos, entre outras. Questões como estas servem de subsídios ao decisor, sobretudo quando o conteúdo das informações permite formar um alicerce de conhecimento e ajuda no raciocínio, colaborando para a criação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, conduzindo o indivíduo para decisões corretas e sua execução (ações).

Como dizem Freitas *et al.* (1997) na prática, a importância da tomada de decisão é muito clara, podendo ser percebida em qualquer análise que se faça em uma organização.

Segundo estes autores, é praticamente impossível pensar a organização sem levar em conta a ocorrência constante do processo decisório. As atividades que envolvem a tomada de decisões e solução de problemas ocupam grande parte do tempo de qualquer indivíduo que está à frente de uma organização, sendo um exercício diário e o núcleo de sua responsabilidade administrativa.

De acordo com Ansoff (1977):

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 (p. 1).

A partir da abordagem das características de cada etapa do processo de tomada de decisão, Beach e Mitchell, (1978) elaboraram um modelo que investiga as características das atividades de tomada de decisão, utilizando a visão do decisor individual.

Assim, os autores apresentaram as estratégias de decisão em três categorias: (1) estratégia analítica auxiliada; (2) estratégia analítica não-auxiliada; e (3) estratégia não analítica. Como estes nomes sugerem as três categorias diferem no seu grau analítico, na quantidade de recursos necessários, e na quantidade de aquisição de informação.

Estratégias “analíticas auxiliadas” exigem a aplicação de um procedimento prescrito e são suportadas pelo uso de ferramentas (papel, lápis, matemática, calculadoras) que são utilizados para obter a decisão implícita. O processo de decisão pode ser complexo e devido ao seu alto nível de análise, esse tipo de estratégia de decisão sempre exige conhecimento prévio ou ajuda de uma pessoa com tais conhecimentos. Em contraste, a estratégia “analítica não-auxiliada” não faz uso de ferramentas. Em vez disso, o processo de tomada de decisão é totalmente efetuado na mente do tomador de decisão. Estratégias de “decisão não-analíticas” compreendem regras simples, são estratégias de decisão rápidas, onde pouca informação é processada e a decomposição é omitida. As três estratégias são apresentadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Características das estratégias de decisão

Estratégias de decisão	Características
Estratégia analítica auxiliada	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de procedimento pré-definido e sistemático; • Utilização de ferramenta auxiliar; • Necessidade de treinamento ou profissional capacitado.
Estratégia analítica não-auxiliada	<ul style="list-style-type: none"> • Exploração do problema com base na capacidade e conhecimento do decisor;

	<ul style="list-style-type: none"> • Não há a utilização de ferramenta auxiliar.
Estratégia não analítica	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de regras pré-definidas e simples; • Utilização de menos informações; • Menos tempo para decisão.

Fonte: Desenvolvido pelo auto com base em Beach e Mitchell (1978).

A questão que se coloca é como o tomador de decisão decide entre qual estratégia usar em qualquer problema de decisão particular. Assume-se na psicologia que o tomador de decisão possui um repertório de estratégias de decisão a partir do qual ele escolhe (BEACH; MITCHELL, 1978). Esta escolha é contingente de dois fatores: das características inerentes ao problema de decisão e das características do tomador de decisão.

As características do problema de decisão não estão restritas apenas à tarefa de decisão, mas também compreende o ambiente de decisão (BEACH; MITCHELL, 1978).

As diferenças das características individuais e de modelos mentais levam à subjetividade na tomada de decisão. Decisores diferem em relação aos seus conhecimentos sobre as estratégias e suas chances de sucesso, sua habilidade e/ou capacidade de implementar uma estratégia particular e sua motivação para resolver o problema de decisão.

As especificidades do dirigente da pequena empresa referem-se ao papel dominante de um só indivíduo, em geral, o proprietário-dirigente da organização. As atividades e os objetivos das pequenas empresas refletem o que está na cabeça do dirigente, demonstrando uma forte identidade e pouca diferenciação entre pessoa física e jurídica. Essa situação influencia todos os aspectos da empresa, como a estratégia, a estrutura, o clima organizacional e o desempenho. É imperativo analisar as características do dirigente para se compreender o funcionamento da empresa (LEONE, 1999).

Determinadas características da pessoa do dirigente ficam carimbadas na organização, em que exerce uma representação alta, com comportamento flexível por não desempenhar muitos controles formais. A condução da organização baseia-se na força de sua personalidade e nas intervenções mais diretas (MINTZBERG, 2006b). Essas influências podem ser observadas principalmente no processo de tomada de decisões, que sofre as ações e as interferências do seu comportamento, de suas disposições emocionais, de suas histórias pessoais, interações e relações estabelecidas com outros sujeitos (VENÂNCIO; NASSIF, 2008).

O comportamento do dirigente evidencia uma relutância em delegar a tomada de uma decisão, ele assume a responsabilidade de ser o único a decidir, centralizando atividades para si. Em muitos casos, esse comportamento ocorre pelo simples fato de não ter funcionários

especializados para delegar importantes decisões. Devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa e, ainda, atender as exigências externas, o trabalho é fragmentado pela elevada frequência de mudança de atenção, resultando na brevidade das atividades. O cargo do dirigente pode ser visto como uma mistura de diversos cargos administrativos, exigindo muita flexibilidade e versatilidade para atender as exigências (LEONE, 1999).

Mesmo estando bem ciente das atividades globais da empresa, o tempo que resta ao dirigente é insuficiente para se dedicar a assuntos estratégicos e ainda por faltar recursos financeiros e humanos, não pode contar com o auxílio de especialistas no planejamento (DRUCKER, 1987; GOLDE, 1986). Esses fatores podem tornar o processo decisório deficiente, caracterizado pela rapidez na tomada de decisão, já que é centralizada em uma única cabeça, tornando o processo intuitivo, flexível, baseado nos valores do dirigente, que pouco monitora o ambiente externo (LEONE, 1999).

O comportamento do dirigente pode oscilar: ora paternalista, inteirando-se e auxiliando nos problemas pessoais de seus funcionários, ora egocêntrico e focado impessoalmente no cumprimento dos objetivos empresariais (LEONE, 1999). Não é incomum que todos se reportem ao dirigente e grande parte de sua comunicação flui informalmente. E nas interações diretas, ele transmite as instruções diárias aos funcionários, predominantemente de modo verbal e as conferências em relação às instruções são periódicas (TEIXEIRA, 1981).

Os dirigentes das pequenas empresas, em geral, desempenham um gerenciamento inábil e inexperiente, pela falta de habilidade de liderança e conhecimento de práticas básicas necessárias para conduzir o negócio. Essa falta de habilidade pode ser observada na dificuldade em fazer a gestão de estoques e em gerenciar a contabilidade, misturando recursos pessoais e da empresa (SOLOMON, 1986; ZIMMERER; SCARBOROUGH, 1994).

Solomon (1986) resume em três os pontos fracos no gerenciamento dos dirigentes das pequenas empresas: análise inadequada ao escolher o ramo de negócio, capitalização insuficiente e capacidade gerencial medíocre.

A aprendizagem do dirigente, de modo abrangente, é resultado de uma combinação de cursos escolares com a experiência de vida. Pensando apenas na parte técnica, as atividades diretamente ligadas à gestão da empresa, excluindo-se a importância dos cursos escolares, pode-se afirmar que a experiência prática forneceu a principal contribuição para a formação profissional dos dirigentes (TEIXEIRA, 1981).

Os dirigentes dão muito valor ao conhecimento baseado nesta experiência, resultado de sua vivência dentro da empresa e acreditam ser suficiente para tomar decisões, dispensando o emprego de técnicas ou instrumentos administrativos devido ao pequeno porte

de suas empresas. Isso revela que eles são bem confiantes em sua própria maneira de conduzir a empresa, sendo autônomos em sua vontade e jeito de gerenciar, assumindo cada um seu estilo próprio de gestão (MORAES, 2011).

É comum o comportamento do dirigente das pequenas empresas ser marcado por grande empenho, com grande carga de trabalho diário, com pouca retirada de lucros e, ainda, com dependência da ajuda de familiares e amigos, a fim de gerar recursos internos ou obter financiamento externo. Ademais, o dirigente vive constantemente numa situação de incerteza e enfrenta diversas dificuldades, necessitando de capacidade e resistência suficientes para enfrenta-las, principalmente na fase inicial, até que o empreendimento, que antes não parecia ser promissor, passe a ser um negócio lucrativo (SOLOMON, 1986).

Apesar das dificuldades, o trabalho, para o dirigente de uma pequena empresa, faz parte de sua vida e a empresa pode ser considerada um prolongamento de si mesmo. Os seus objetivos traduzem suas aspirações pessoais e, se estas não se materializam, para ele a empresa não é eficaz (LEONE, 1999).

O dirigente, visto como estrategista, formula as estratégias por meio de um processo cognitivo, sob influências pessoais, resultando em estratégias intuitivas e pouco formalizadas, que se baseiam na sua experiência e no seu julgamento. Todavia, não se pode deixar de mencionar que ele tem uma visão estratégica simplesmente não declarada. Toda mudança estratégica, devido à estrutura simples, é comunicada pelo dirigente no momento adequado e de modo direto aos funcionários (LEONE, 1999).

Mesmo que seja a intuição que direcione o dirigente, Fillion (1990) esclarece que ela requer um entendimento, baseado em sua experiência e o entendimento requer um nível mínimo de conhecimento, ou seja, as intuições não provêm de adivinhações, mas, sim, de um profundo conhecimento e entendimento de um determinado setor.

O excesso de análise pode ser prejudicial ao processo de criação de estratégias uma vez que a estruturação e a formalização do processo precisam estar em conformidade com as necessidades do negócio. Pode não ser necessário gastar muito tempo em estudo, reflexão e planejamento para alcançar um equilíbrio com o ambiente empreendedor e com a pessoa do dirigente. O tão necessário grau adequado de informalidades representa grandes benefícios como maior flexibilidade e rapidez nas mudanças, maior inovação e criatividade (BHIDE, 2006).

Formular estratégias por um processo formal não se adéqua às pequenas empresas. E quando comparadas aos processos formais das grandes empresas, as estratégias aparentam ser irregulares, desestruturadas e reativas às necessidades. Mesmo o pensamento estratégico

sendo foco de empenho dos dirigentes, é pouco formalizado, nunca comunicado. A tomada de decisão envolve escolher a primeira opção mais atraente ao dirigente. E as razões para esse comportamento são a falta de tempo do dirigente, falta de conhecimento do processo de planejamento e da área de atuação, falta de confiança e abertura para compartilhar o planejamento estratégico com funcionários ou ainda, com consultores externos (ROBBINSON, 2000).

As contribuições de Simon e seus seguidores sobre a tomada de decisões nas organizações são um marco referencial para o estudo. Esses trabalhos são a base para o estudo de quase todos os trabalhos posteriores referentes ao assunto. Simon inclui no cálculo racional, variáveis irracionais e admite que o comportamento “provável” permitiu aplacar o rigor do comportamento “infalível”. Ele e seus seguidores provaram definitivamente que o comportamento não é racional, rejeitando o conceito de otimização e adotando o de satisfação. Neste momento, pode-se notar que os diferentes estilos dos decisores podem influenciar a decisão tomada. Simon (1965) em *Comportamento Administrativo*, reconhece a influência das variáveis psicossociais como suscetíveis de influenciar os decisores no momento da tomada de decisão. As variáveis inicialmente consideradas por ele são: a educação, o meio social e os problemas afetivos. Quando se reconhece que os estilos cognitivos dos decisores influenciam na escolha, percebe-se, assim, a decisão como um processo ligado à personalidade e à história pessoal do decisor, que possui suas características individuais: personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, julgamento intuição, criatividade etc.

2.5 Tipos psicológicos

Em um ambiente em permanente transformação, parece ser condição essencial administrar problemas sobre perspectivas múltiplas segundo Mittrof (1999). Portanto, na ênfase das competências, não basta chegar com a análise no nível dos indivíduos, parece ser fundamental identificar as peculiaridades de cada um. Saber quais são as contribuições do empreendedor, para alocá-los adequadamente às funções e identificar quais são os que detêm características mais ajustadas para lidar com ambientes em turbulência, para poder alocá-los também às situações.

A princípio, indivíduos com características mais racionais, que se sentem desconfortáveis com a ambiguidade ou com a grande quantidade de informações, parecem ser mais vulneráveis neste ambiente turbulento do que indivíduos que apresentem características

mais criativas e flexíveis, com mais visão de longo prazo e conforto com incertezas (FITZGERALD; KIRBY, 1997).

Embora a discussão seja ampla, chegando-se de fato com a análise ao nível das competências dos indivíduos, nada se comenta sobre como identificar as características de personalidade dos empreendedores e como os tipos psicológicos de cada um poderiam contribuir com um desempenho superior.

No geral, o termo personalidade pode ser usado no sentido de destacar a habilidade ou a perícia que um indivíduo demonstra nos relacionamentos pessoais ou para se referir a uma impressão mais forte que uma pessoa deixa nos outros. Em relação a essas duas posições, se orientam as diferentes teorias para compreensão do termo personalidade. No entanto, os autores destacam que, “a personalidade consiste concretamente em uma série de valores ou termos descritivos que identificam o indivíduo que está sendo estudado em termos das variáveis ou de dimensões que ocupam uma posição central dentro de uma teoria específica” (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000, p. 33).

Da constatação de que a personalidade pode se traduzir em termos descritivos e se configurar a partir de uma série de variáveis é que surge uma das ideias para avaliação da personalidade de um indivíduo: o levantamento do perfil psicológico. O conceito de perfil psicológico é uma imagem aproximada de quem somos e, sobre como atuamos ou poderemos atuar nas diferentes situações.

O exame do perfil psicológico pode envolver desde a realização de entrevistas e pesquisas sobre os antecedentes sociais e familiares de um indivíduo, como também uma avaliação da personalidade, por intermédio de um teste que identifica seu tipo psicológico ou seu perfil cognitivo.

Considerando-se, especificamente, a teoria de personalidade de Carl Gustav Jung, onde se verifica a ideia de que a personalidade total de um indivíduo é composta por vários sistemas diferenciados, que interagem entre si (HALL; LINDZEY; CAMPBELL, 2000).

A teoria dos tipos psicológicos foi desenvolvida por Carl Jung (1875 a 1961) para explicar algumas das muitas diferenças aparentes no comportamento das pessoas que de acordo com Jung (1987) eram resultantes da maneira com que os indivíduos utilizam os seus modelos mentais. O autor encontrou padrões previsíveis e diferenciados do comportamento, observando seus pacientes e também outras pessoas. A teoria sobre os tipos psicológicos reconhece a existência destes padrões, ou tipos e explica como eles se desenvolvem.

Jung (1987) acreditava que os tipos são indiscriminadamente distribuídos, o que significa que sua existência tem uma causa inconsciente e instintiva e que se deve a maneira

como o sujeito se ajusta ao objeto. A relação entre sujeito e objeto é biologicamente considerada uma relação de ajustamento, em que prevalece uma disposição íntima aliada às circunstâncias externas. As circunstâncias exteriores e a estrutura íntima são frequentemente favoráveis a um dos mecanismos, impedindo ou restringindo a ação do outro. Daí surge naturalmente a predominância de um dos mecanismos, ou seja, uma disposição habitual em que um dos mecanismos predomina sem ser capaz de suprimir o outro radicalmente, pois o outro é importante para a atividade psíquica.

Os primeiros mecanismos da atividade psíquica dos indivíduos constatados por Jung (1991) foram a introversão e a extroversão, que determinam as atitudes do indivíduo quanto à orientação para o mundo (ênfase no sujeito ou no objeto, respectivamente). Com a constatação desses mecanismos, já se tornou possível distinguir dois vastos grupos de indivíduos psicológicos. No entanto, o autor percebeu que é possível distinguir os indivíduos não só por suas diferenças universais de extroversão e introversão, mas também, de acordo com as suas distintas funções psicológicas fundamentais. Por funções psicológicas fundamentais, o autor compreendia as funções de pensar, sentir, perceber e intuir. Quando uma dessas funções predomina de maneira habitual, define-se o tipo correspondente. Portanto, era necessário distinguir tipos que são determinados pelo pensamento, pelo sentimento, pela percepção e pela intuição. Cada um desses tipos pode, além disso, ser introvertido ou extrovertido.

É a preponderância relativa de um dos mecanismos mentais que constitui o tipo psicológico predominante. As circunstâncias exteriores e a estrutura íntima são frequentemente favoráveis a um dos mecanismos, impedindo a ação do outro, daí surge, naturalmente, a preponderância de um dos mecanismos. Quando um dos mecanismos predomina de modo mais permanente, sem ser capaz de suprimir o outro radicalmente, surge então o tipo. Quando Jung (1991) sugere a preponderância relativa, isso significa que não há um tipo puro e nunca será possível produzir um tipo puro, pois todas as atividades mentais são importantes para a vida saudável dos indivíduos, como também não há um tipo melhor do que outro, simplesmente diferente.

Todos os indivíduos têm um tipo que é considerado o tipo predominante, ou seja, a forma preferida dos indivíduos exercerem as suas funções psíquicas de percepção e julgamento, juntamente com um dos mecanismos de extroversão ou introversão.

Portanto, de acordo com a teoria de Jung (1991) as variáveis do comportamento humano não se dão por acaso, são de fato resultantes de diferenças básicas observáveis no funcionamento mental. A diferença básica, diz respeito à forma como as pessoas preferem

usar as suas competências, especificamente a maneira como percebem e fazem julgamento. Essas funções são descritas na sequência, juntamente com as combinações possíveis que formam os diferentes tipos psicológicos.

As funções psicológicas fundamentais são as funções de percepção e de julgamento, denominadas por Jung (1987) de funções não racionais e racionais, respectivamente. Perceber é compreendido como o processo de tornar-se consciente das pessoas, das ideias, das coisas; captar, processar e interpretar as informações. A percepção determina o que as pessoas veem em uma situação. Julgar inclui o processo de chegar a conclusões a respeito do que foi percebido e a partir de aí tomar uma decisão. Juntos, percepção e julgamento formam uma grande parte da atividade mental e faz sentido concluir que as diferenças básicas de percepção e julgamento resultem em correspondentes diferenças de comportamento.

De acordo com Jung (1987) há duas formas distintas de percepção, a percepção através dos sentidos e a percepção através da intuição. Indivíduos que percebem utilizando os sentidos são considerados sensoriais e estão interessados na realidade, indivíduos que preferem a percepção intuitiva estão interessados nas possibilidades. Deve-se entender aqui, o sentido de intuição na teoria de Jung (1987):

Intuição é, sobretudo, um processo inconsciente, muito difícil definir conscientemente a sua essência. A função intuitiva está representada por uma certa atitude de expectativa, por um intuir e atribuir em que somente o resultado posterior poderá demonstrar o que é que foi percebido e o que realmente havia no objeto (p. 28).

Na visão de Jung (1987) a percepção sensorial é um dado fisiológico psiquicamente definido. Parece ser evidente a existência de maneiras diferentes de perceber. Há indivíduos que são sensoriais (S) e indivíduos que são intuitivos (N) predominantemente, como se uma forma se tornasse adulta e a outra permanecesse criança, sem muito desenvolvimento. Cabe salientar, que também nas formas de percepção, a predominância de uma maneira (S ou N) não elimina a outra totalmente.

Na função racional de julgamento, há duas formas distintas de chegar a conclusões. Uma delas é através do pensamento, ou seja, através de um processo lógico, baseado em dados e fatos. A outra é através do sentimento, um processo de decisão baseado em valores e convicções pessoais. Pensamento é mais crítico, sentimento é mais apreciativo.

Novamente, uma maneira de julgar se sobrepõe a outra, mas sem excluir, no entanto, a sua predominância, fará com que o indivíduo se sinta à vontade para utilizá-la com mais frequência no seu processo de decisão.

As duas formas de percepção e as duas formas de julgamento combinam-se, resultando quatro dimensões que são: intuição com pensamento, intuição com sentimento, sensação com pensamento, sensação com sentimento. Desta forma teremos quatro estilos de resolução de problemas, combinando as duas maneiras de Jung de julgar, com as duas maneiras de perceber, detalhadas e presentes no Quadro 5, como segue:

Quadro 5 – Efeitos das combinações de preferências por funções

Pessoas que preferem:	Sensação + Pensamento (ST)	Sensação + Sentimento (SF)	Intuição + Sentimento (NF)	Intuição + Pensamento (NT)
Concentram-se em:	Fatos	Fatos	Possibilidades	Possibilidades
Tendem a se tornar adeptos a:	Aplicação de fatos e experiências	Atender às necessidades diárias das pessoas	Compreender as aspirações alheias	Desenvolver conceitos teóricos
Encontram uma finalidade para suas habilidades em:	Conhecimentos técnicos sobre fatos e objetos relacionados às tarefas diárias	Ajuda prática e serviços para as pessoas relacionados a assuntos diários	Compreender e se comunicar com as pessoas	Desenvolvimentos teóricos e técnicos com modelos
Resolvem problemas através de:	Análises impessoais dos fatos através de um processo passo a passo, partindo da causa para o efeito	Uma visão pessoal dos fatos através de um processo passo a passo, considerando o valor dos resultados	Uma visão pessoal das possibilidades através de um processo interno, considerando o valor dos resultados	Uma análise objetiva das possibilidades através de um processo que parte da causa para o efeito

Fonte: Elaborado pelo autor baseando-se em Myers e Myers (1997).

Com base nesses estilos de resolução de problemas, verificou-se que os indivíduos diferem em suas definições, conceituações e soluções para problemas não estruturados (MASON; MITROFF, 1973).

Cada uma dessas combinações produz um “tipo diferente de personalidade, caracterizado por interesses, valores, necessidades, hábitos de pensamentos e traços aparentes que resultam naturalmente delas” (MYERS; MYERS, 1997, p. 25). Segundo os autores, os indivíduos que utilizam a função de percepção com preferência pela sensação e a função de decisão com preferência pelo ST, tendem a focalizar problemas técnicos, econômicos e científicos, por exemplo, podem ser definidos precisamente em termos de conhecimento e tecnologia convencionais. Preferem decompor todos os problemas em partes separáveis e manejáveis, tendem a acreditar que um sistema nada mais é do que a soma das partes independentes. As análises inclinam-se a ser impessoais, confiam no pensamento como um

processo lógico, com raciocínio de causa e efeito. As construções do ST geralmente são simétricas, preferem a ordem e o controle.

Os indivíduos que são SF utilizam preferencialmente a sensação para a percepção e o sentimento para decisão e julgamento. Fazem julgamentos baseados em suas convicções pessoais e preocupam-se com o impacto das decisões nas pessoas. SF's interessa-se por detalhes e partes, mas suas unidades de análise são humanas e não técnicas, preocupados com a singularidade e individualidade de todas as coisas. Myers e Myers, (1997) assinalam que os indivíduos que utilizam a função de percepção com preferência pela intuição e a função de decisão com preferência pela NF, tendem a pensar em termos de grandes sistemas completos, focalizam as pessoas, interessam-se por questões amplas que afetam a igualdade, a imparcialidade e a justiça, preferem concentrar-se em possibilidades. Suas construções são mais assimétricas, quase que com descaso por estruturas tradicionais que limitem os sentimentos.

Os indivíduos que utilizam a função de percepção com a preferência pela intuição e a função de decisão com a preferência pela NF, de acordo com Myers e Myers, (1997) concentram-se em possibilidades e fazem análises impessoais, tendem a ser lógicos, críticos e inventivos, definem os problemas em termos técnicos, porém, referindo-se à avançada tecnologia do futuro e levam em consideração os sistemas amplos como um todo.

Além das funções, há também duas atitudes presentes no tipo psicológico que são as atitudes de orientação, canalização de energia e motivação e as atitudes de organização e estilo de vida. As atitudes de orientação de energia são a introversão e a extroversão. Jung, (1987) chamou o mundo exterior das pessoas de extroversão e o mundo interior de processos e reflexões internas de introversão. De acordo com o autor, o introvertido orienta a sua energia para o mundo interior e seu interesse é maior por conceitos e ideias, os extrovertidos estão mais orientados para e pelo mundo exterior e seus interesses são maiores por pessoas e coisas. O tipo extrovertido orienta-se de acordo com os dados exteriores, sendo o objeto mais importante que o sujeito.

O objeto representa em sua consciência, como grandeza determinante, uma função mais importante do que a do seu ponto de vista subjetivo. Toda sua consciência olha para fora, pois, a determinação importante e decisiva vem de fora. O interesse e a atenção acompanham os acontecimentos objetivos, sobretudo os do mundo que nos cerca (JUNG, 1987, p. 390).

O tipo extrovertido acomoda-se com relativo conforto às condições dadas, procura fazer ou produzir aquilo que no momento é preciso, o risco que o extrovertido corre é ser absorvido pelos objetos, pelos estímulos externos.

O tipo introvertido orienta-se para o mundo externo sendo motivado pelo sujeito e atribuindo ao objeto um valor secundário. O introvertido, sem dúvida, observa as condições exteriores, mas elege como decisivas as determinações de caráter subjetivo (JUNG, 1987, p. 434).

O introvertido utiliza mais o diálogo interno e seus filtros interiores para canalizar energia. É importante ressaltar que sujeito é igual a indivíduo na linguagem de Jung, (1987). Outra ressalva importante que faz o autor é o fato de que toda percepção e todo o conhecimento se encontram não só objetiva, mas também, subjetivamente, condicionados. O mundo não é por si e para si, mas também como parece. Este fato deve ser mais difícil de ser assimilado pelos extrovertidos.

A quarta e última dimensão presente na personalidade foi incorporada aos tipos a partir dos estudos de Katherine Briggs e Izabel Myers em 1942, e refere-se à atitude preferida quanto à organização de si e dos outros e apresenta-se de duas formas distintas: atitude de julgamento, atitude de percepção. Os indivíduos que tendem para o julgamento são mais organizados, sistemáticos, procuram controlar a si e aos outros dentro de uma ordem pré-estabelecida, julgam para tomar decisões e buscar resultados. Os indivíduos que preferem uma atitude de percepção, são mais flexíveis e buscam alternativas, são espontâneos e abertos a novas possibilidades, saem facilmente do pré-estabelecido, preferem processos a resultados, possibilidades a finalização. Combinando as oito dimensões presentes com os quatro mecanismos mentais (funções e atitudes), surgem dezesseis tipos psicológicos e conseqüentemente dezesseis tipos de personalidade (Quadro 6). Em cada indivíduo há a predominância das funções e atitudes que se manifestam dentro de um índice de clareza de preferências. As contrárias também estão presentes, porém com bem menos intensidade.

Os tipos psicológicos são indicados pelas letras das respectivas dimensões e saem das iniciais das palavras na língua inglesa (Quadros 7 e 8). A primeira inicial corresponde à atitude de orientação de energia, a segunda à função de percepção, a terceira à função de decisão e julgamento e a quarta à atitude de organização e estilo de vida.

Os dezesseis tipos psicológicos são sempre apresentados em uma ordem específica e no formato do Quadro 6, a seguir, resumidos no seu estilo de trabalho ou atuação:

Quadro 6 – Descrição resumida dos 16 tipos psicológicos

ISTJ (Inspetor) Factuais Meticulosos Sistemáticos Confiáveis Constantes Práticos Organizados Realistas Fiéis ao dever Sensatos Cuidadosos	ISFJ (Protetor) Detalhistas Meticulosos Tradicionalistas Leais Pacientes Práticos Organizados Voltados para o serviço Devotados Protetores Responsáveis Cuidadosos	INFJ (Conselheiro) Compromissados Leais Têm grande compaixão Criativos Intensos Profundos Determinados Conceituais Sensíveis Reservados Globais Idealistas	INTJ (Cérebro) Independentes Lógicos Críticos Originais Voltados para os sistemas Firmes Visionários Teóricos Exigentes Reservados Globais Autônomos
ISTP (Habilidoso) Lógicos Apropriados Práticos Realistas Fatuais Analíticos Aplicados Independentes Aventurosos Espontâneos Adaptáveis Determinados	ISFP (Compositor) Atenciosos Gentis Modestos Adaptáveis Sensíveis Observadores Cooperativos Leais De confiança Espontâneos Compreensivos Harmoniosos	INFP (Idealista) Têm grande compaixão Gentis Virtuoso Adaptáveis Compromissados Curiosos Criativos Leais Devotados Profundos Reservados Enfáticos	INTP (Arquiteto) Lógicos Céticos Cognitivos Reservados Teóricos Críticos Precisos Independentes Especulativos Originais Autônomos Determinados
ESTP (Promotor) Orientados para atividades Adaptáveis Gostam de se divertir Versáteis Energéticos Alertas Espontâneos Pragmáticos Despreocupados Persuasivos Amigáveis Rápidos	ESFP (Performático) Entusiasmados Adaptáveis Divertidos Amigáveis Alegres Sociáveis Comunicativos Cooperativos Despreocupados Tolerantes Agradáveis	ENFP (Defensor) Criativos Curiosos Entusiasmados Versáteis Espontâneos Expressivos Independentes Amigáveis Perceptivos Energéticos Imaginativos Incansáveis	ENTP (Inventor) Empreendedores Independentes Sinceros Estratégicos Criativos Adaptáveis Desafiadores Analíticos Inteligentes Engenhosos Questionadores Teóricos
ESTJ (Supervisor) Lógicos Decididos Sistemáticos Objetivos Eficientes Diretos Práticos Organizados Impessoais Responsáveis Estruturados	ESFJ (Provedor) Cuidadosos Leais Sociáveis Agradáveis Responsáveis Harmoniosos Cooperativos Diplomáticos Meticulosos Prestativos Complacentes	ENFJ (Professor) Leais Idealistas Agradáveis Verbais Responsáveis Expressivos Entusiasmados Energéticos Diplomáticos Preocupados Prestativos	ENTJ (Marechal) Lógicos Decisivos Planejadores Duros Estratégicos Críticos Controlados Desafiadores Diretos Objetivos Justos

Cuidadosos	Tradicionais	Amigáveis	Teóricos
------------	--------------	-----------	----------

Fonte: Retirado de Hirsh e Kummerow (1995, p. 14).

Nota: A letra sublinhada indica a função dominante ou função número um.

Quadro 7 – Indicação dos tipos pelas iniciais

Extroversão (E) Preferência por tirar energia do mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas.	Introversão (I) Preferência por tirar energia do mundo interior das ideias, emoções ou impressões pessoais.	Atitude de energia.
Sensação (S) Preferência por obter informações através dos cinco sentidos e observar aquilo que é real.	Intuição (N) Preferência por obter informações através do “sexto sentido”, observando o que pode ser.	Função de percepção.
Pensamento (T) Preferência por organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira lógica e objetiva.	Sentimento (F) Preferência por organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para os valores.	Função de decisão
Julgamento (J) Preferência por ter uma vida organizada e planejada.	Percepção (P) Preferência por ter uma vida espontânea e flexível.	Estilo de vida e organização.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Myers e Myers (1987).

Quadro 8 – Preferências nas situações de trabalho

E	I
<ul style="list-style-type: none"> • Gostam de variedades e ação; • Geralmente impacientes com as tarefas longas e lentas; • Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas que as desenvolvem; • Geralmente agem de maneira rápida, algumas vezes sem pensar; • Quando trabalham em uma tarefa, acham telefonemas uma diversão agradável; • Desenvolvem as ideias através de debates; e • Gostam de ter pessoas por perto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gostam de silêncio para concentração; • Costumam não se importar em trabalhar em um projeto por um longo período ininterruptamente; • Mostram interesse pelas ideias/fatos por trás do trabalho; • Gostam de pensar bastante antes de agir, algumas vezes não agem; • Quando estão concentrados em uma tarefa, acham telefonemas desagradáveis; • Desenvolvem as ideias através da reflexão; e • Gostam de trabalhar sozinhos.
S	N
<ul style="list-style-type: none"> • Gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver problemas; • Gostam de aplicar o que já aprenderam; • Podem não acreditar em suas inspirações, passando a ignorá-las; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gostam de resolver problemas novos e complexos; • Preferem adquirir novos conhecimentos e utilizá-los; • Podem seguir suas inspirações, sejam elas

<ul style="list-style-type: none"> • Raramente cometem erros de observação; • Gostam de fazer as coisas de maneira prática; • Gostam de apresentar primeiro os detalhes do seu trabalho; • Preferem continuar o que já existe, com pequenos ajustes; e • Normalmente procedem a passo a passo. 	<p>boas ou más;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Podem cometer erros de observação; • Gostam de fazer as coisas de maneira inovadora; • Gostam de apresentar primeiro uma visão geral do seu trabalho; • Preferem mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe; e • Normalmente agem com ímpetos de energia.
<p style="text-align: center;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizam análises lógicas para chegar a conclusões; • Podem ferir os sentimentos alheios sem perceber; • Costumam decidir de maneira impessoal, algumas vezes sem prestar atenção suficiente às vontades alheias; • Costumam ser determinados e, quando apropriado, podem ser críticos; • Observam os princípios envolvidos em uma situação; e • Sentem-se recompensados quando um trabalho é bem feito. 	<p style="text-align: center;">F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizam valores para chegar a conclusões; • Gostam de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas; • Geralmente deixam suas decisões serem influenciadas por aquilo que eles próprios e os outros gostam ou não; • Costumam ser complacentes e não gostam de dizer as coisas desagradáveis para as pessoas, evitando esse tipo de situação; • Observam os valores básicos de uma situação; e • Sentem-se recompensados quando as necessidades alheias são atendidas.
<p style="text-align: center;">J</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalham melhor quando podem planejar e seguir um plano de trabalho; • Gostam das coisas determinadas e acabadas; • Podem não notar coisas novas que devem ser feitas; • Costumam ficar satisfeitos quando decidem sobre um assunto, situação ou pessoa; • Concluem através de decisões rápidas; • Buscam estruturas e horários; e • Utilizam listas para ações rápidas de tarefas específicas. 	<p style="text-align: center;">P</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gostam de flexibilidade no trabalho; • Gostam de deixar as coisas abertas para mudanças de última hora; • Gostam de adiar tarefas desagradáveis que devem ser feitas; • Costumam ser curiosos e gostam de novidades sobre um assunto, situação ou pessoa; • Adiam decisões enquanto procuram por opções; • Adaptam-se bem a situações mutáveis e sentem-se restritos sem mudanças; e • Utilizam listas como lembretes daquilo que deve ser feito diariamente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Myers e Myers (1987).

2.6 Modelo de Kilmann e Herden

Definir desempenho é tão complexo quanto definir estratégia. Ao mesmo tempo, é tão fundamental quanto, pois não faz sentido estudar estratégia sem ter como objetivo atingir um bom desempenho. A primeira noção que nos vem à cabeça ao pensar em desempenho de organizações é a de que esse conceito é uma variável econômica, pois, uma empresa, em um mundo capitalista, tem como objetivo principal dar lucro (com exceções de empresas

públicas, ONGs entre outras). Além disso, mesmo sem chegar ainda a uma definição, pode-se afirmar que o conceito é comparativo, pois não faz sentido falar-se em desempenho sem fazer uma comparação com outras firmas (PAULA, 2006).

Para Certo e Peter (1993) o desempenho organizacional está relacionado ao grau de atingimento dos objetivos organizacionais. Simon e Thompson (1998) consideram que, poucos estudos buscaram relacionar os fatores ambientais e organizacionais com algum tipo de mensuração das características de personalidade dos gerentes. Dentre os poucos exemplos desse tipo de pesquisa, podemos citar as de Agor (1986). Inicialmente, entre 1981 e 1982, ele realizou testes com 2.000 gerentes norte-americanos, de empresas do setor público e privado, para identificar, usando o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), suas habilidades intuitivas.

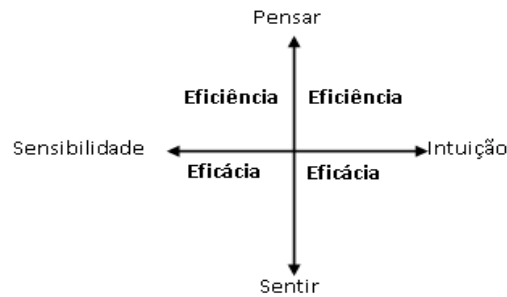
Cohen (2001) por sua vez, realizou estudo buscando relacionar a incerteza no ambiente externo e do ambiente de trabalho com as atitudes gerenciais para o planejamento estratégico ou para a tomada de decisão não estratégica (que ele considera como sendo as decisões de curto prazo e que não são baseadas em atividades de planejamento estratégico). Os resultados do estudo revelaram que tanto a incerteza no ambiente de negócios quanto a estruturação do ambiente de trabalho têm um efeito direto no comportamento gerencial quanto à adoção da tomada de decisão que ele chamou de não estratégica.

Kilmann e Herden (1976) também criaram um modelo para avaliar o impacto das intervenções na efetividade do desempenho organizacional. Esse modelo levou em consideração tipos psicológicos e objetivos organizacionais. Os autores usaram a teoria de Jung sobre perfis psicológicos, que consiste na relação entre a percepção e julgamento.

O modelo de Kilmann e Herden (1976) pretende identificar as predisposições dos gestores para perceber e avaliar os problemas não estruturados e os objetivos organizacionais de maneira diferenciada, isto é, com base em seus próprios estilos individuais de resolução de problemas.

Quanto a esses objetivos organizacionais, foram definidos quatro tipos: eficácia interna, eficácia externa, eficiência interna e eficiência externa. A eficiência é a boa execução dos processos e eficácia é o resultado obtido. Um bom resultado deveria vir de uma boa execução, embora as vezes não venha. Também, muitas vezes, uma boa execução de processos não leve a um bom resultado. Desta forma, os termos devem ser relacionados, mas podem ser analisados de forma dissociada. Os objetivos e seus tipos estão na figura 3, abaixo:

Figura 3 – Modelo de Kilmann e Herden



Fonte: Adaptado de Kilmann e Herden (1976, p. 92).

Esses objetivos organizacionais foram operacionalizados como ferramenta de análise nos estudos de Hoy e Hellriegel e Gimenez. Hoy e Hellriegel (1982) resumiram os objetivos organizacionais do modelo de Kilmann e Herden de forma bem clara, conforme o Quadro 9:

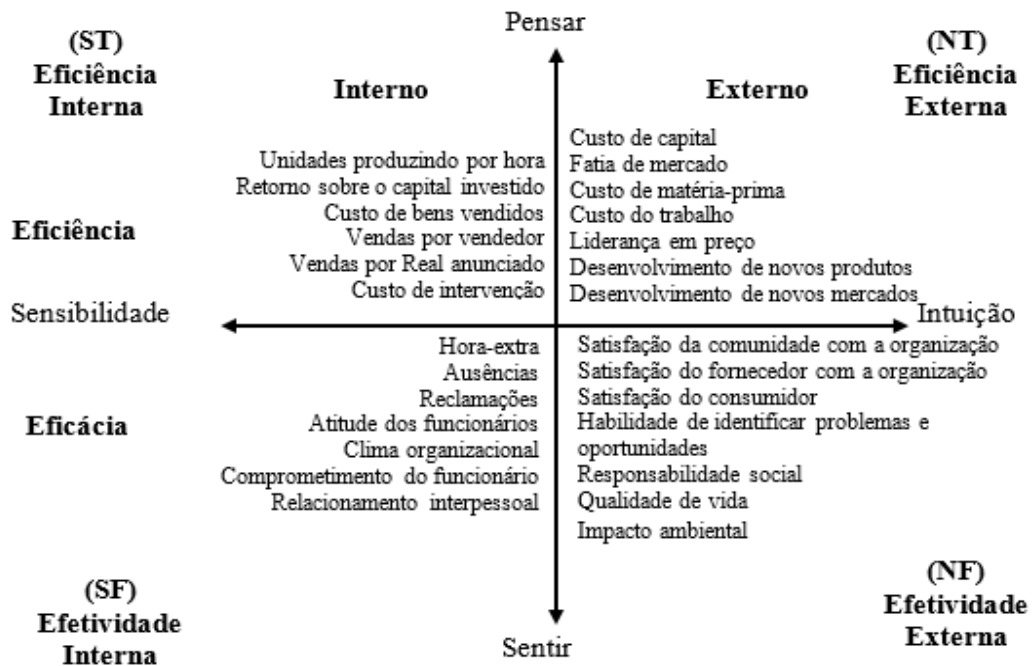
Quadro 9 – Objetivos/Problema organizacional

Objetivo	Descrição
Eficiência interna (ST)	Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.
Eficiência externa (NT)	Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.
Eficácia interna (SF)	Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas.
Eficácia externa (NF)	Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa (sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Hoy e Hellriegel (1982, p. 315).

Esses objetivos organizacionais foram operacionalizados no estudo de Kilmann e Herden (1976) conforme figura 4.

Figura 4 – Operacionalização do modelo de Kilmann e Herden



Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Kilmann e Herden (1976, p. 95).

Como o objetivo central foi entender o processo de tomada de decisão na solução de problemas do empreendedor, a partir de seu perfil psicológico e as consequências para as demandas das MPE's pesquisadas (analisando esta questão em diferentes graus de turbulência ambiental), buscou-se revisitar a literatura de forma que permitisse embasar a pesquisa e assim obter-se uma melhor análise dos dados coletados.

Está bem estabelecido na literatura que uma das tarefas básicas de gestão de uma organização inclui a identificação, análise e solução de problemas. Através da resolução de problemas, os gerentes direcionam recursos organizacionais para atingir metas estabelecidas ou definir metas novas e diferentes. Kilmann e Herden (1976) derivaram seu modelo de medidas de efetividade organizacional da teoria de Jung (1991) dos tipos psicológicos, isto é, estilos de resolução de problemas.

Kilmann e Herden (1976) afirmam que os gestores estão predispostos a se concentrar nos critérios de eficácia de acordo com os estilos de resolução de problemas Junguianos. Os critérios de eficácia são definidos em função de várias metas. Estes podem variar de unidades produzidas por hora de trabalho até a satisfação da comunidade com a organização. As metas operacionais e os tipos gerais de critérios de efetividade - eficiência interna, efetividade interna, eficiência externa e efetividade externa - assumidos como correspondentes a cada estilo de solução de problemas (Figura 4).

O quadro Junguiano de eficácia organizacional não implica que qualquer componente seja mais importante do que outro, mas implica que os componentes representam perspectivas distintamente diferentes que podem entrar em conflito. Um fator em um componente afetará fatores em outros componentes, porém, compensações podem ser necessárias para otimizar a eficácia organizacional geral. A importância relativa dos componentes para uma organização será diferente dependendo da sua estrutura, pessoal, tecnologias, ambiente e objetivos.

As compensações mais óbvias existem entre os componentes de eficiência e eficácia; a maximização da eficiência interna em alguns casos pode exigir fluxos de trabalho controlados por dispositivos mecanicistas. Isso pode afetar negativamente a Eficácia Interna ao reduzir o nível motivacional dos membros da organização. Da mesma forma, a maximização da Eficiência Externa através da exploração de recursos naturais pode afetar negativamente a Eficácia Externa através do aumento dos custos sociais para a comunidade. Isto por sua vez pode resultar na reação da comunidade que irá impor restrições à Eficiência Interna.

Outra maneira de ilustrar essas inter-relações é notar que se qualquer componente da eficácia é extremamente baixo (por exemplo, zero), então a eficácia global também é baixa (por exemplo, zero), independentemente do estado dos outros três componentes (isto é, qualquer coisa multiplicada por Zero é zero). Por exemplo, uma organização pode se concentrar na otimização de fluxos de trabalho, arranjos de máquinas e procedimentos específicos para manuseio de materiais (ST), mas pode ter ignorado a questão de motivar os funcionários para realmente executar tarefas, trabalhar as máquinas de forma eficiente e aderir aos procedimentos estabelecidos (SF). Ignorando este componente SF, mesmo se o componente ST é altamente atingido, vai render a eficácia global baixa ou zero, especialmente se houver uma greve e nenhum funcionário trabalhar. O mesmo é verdadeiro mesmo se as fontes NT e NF de eficácia são bem geridas (por exemplo, as relações com outras organizações e a demanda da comunidade pelo produto da organização).

O mesmo se aplica às deficiências nos outros componentes. Por exemplo, os fluxos de trabalho poderiam ser projetados de forma eficiente (ST) e membros motivados para executar tarefas específicas (SF), mas a organização pode não ser capaz de obter os materiais de fornecedores para produzir os produtos da empresa (NT), ou o produto pode não ser desejado pelos consumidores (NF). Neste último caso, os aspectos internos da eficácia são bons, mas os aspectos externos não foram antecipados ou bem geridos. Em contrapartida, a organização pode ser eficaz na obtenção de matérias-primas e em boas relações com clientes e consumidores (NT e NF), mas devido a deficiências no funcionamento interno, o produto ou serviço pode ser produzido a um custo muito alto para a organização sobreviver.

Acredita-se que os gerentes com o estilo ST se concentram em problemas que eles percebem que afetam o retorno sobre o investimento, às vendas por vendedor, os custos de investimento e outros critérios relacionados à eficiência interna de suas empresas. Gerentes de estilo NF, presumivelmente, são orientados para critérios de eficiência externa, tais como participação de mercado, custo de capital e desenvolvimento de novos produtos. Em contrapartida, os gerentes de SF focam em critérios internos de efetividade, incluindo rotação de funcionários, atitudes dos funcionários e relações interpessoais. Objetivos do sistema humano também são reivindicações de alta prioridade por gerentes de sentimento intuitivo (Estilo NF). Mas o foco é supostamente mudar a eficácia externa em termos de satisfação da comunidade com a organização, satisfação do consumidor, responsabilidade social, impacto ambiental entre outros.

Kilman e Herden (1976) afirmam que as percepções dos gerentes quanto à importância de vários critérios de efetividade são fortemente influenciadas pelos estilos de resolução de problemas destes gestores. Se essas predisposições são válidas, os gerentes podem interpretar erroneamente, classificar erroneamente e considerar inadequadamente seus problemas “reais”.

Como parte básica deste processo, os gestores presumivelmente dariam atenção excessiva a algumas metas e não reconheceriam ou considerariam adequadamente outros objetivos que precisam ser considerados para alcançar a efetividade organizacional global. Se esse for o caso, os gerentes estariam cometendo erros. Um exemplo hipotético seria um gerente de SF que percebe a solução para a maioria dos problemas organizacionais básicos como decorrente da necessidade de uma melhor motivação dos funcionários. Este gerente pode estar convencido de que, por exemplo, os custos podem ser reduzidos e a satisfação do cliente melhorada se apenas os problemas das pessoas da organização forem resolvidos.

Kilman e Herden (1976) afirmam que para avaliar o impacto dessas intervenções, a organização deve escolher variáveis que possam ser facilmente medidas e escolher metodologias de avaliação congruentes com essas variáveis específicas, após a importância relativa dos componentes de efetividade e dos tipos de variáveis básicas a serem avaliadas.

2.7 Relações entre os temas do Referencial Teórico

Portanto, nesse capítulo há que se destacar que não existe um conceito único para definir a palavra empreendedorismo, assim como as diversas definições de empreendedor podem ter como foco de análise a pessoa do empreendedor e suas características, o perfil do

indivíduo empreendedor, ou então, o tipo de ação por ele realizada. Interessou, particularmente, compreender, o mais detalhadamente possível, o perfil do empreendedor, protagonista das atitudes empreendedoras, pois, como enfatiza Dolabela, (2003) o empreendedorismo é uma forma de ser.

Observou-se também, que diversos estudos no contexto nacional e internacional sobre o perfil do empreendedor, identificaram algumas características que distinguem os indivíduos empreendedores, dentre eles os que identificaram a predominância dos valores individuais sobre os valores coletivos.

Dentre as várias pesquisas que tratam do perfil empreendedor, para esse trabalho, foram consideradas as características do comportamento empreendedor utilizado pelo Empretec (metodologia criada pela ONU), pois refletem a percepção e reconhecimento dos empresários das MPE's em seu desenvolvimento, conforme atesta pesquisa do SEBRAE (2016).

Constatou-se, através dos autores abordados no referencial teórico, que existem relações entre as características do perfil psicológico do empreendedor e as características e condições presentes nos empreendimentos que conduzem. O conceito de perfil psicológico é uma imagem aproximada da pessoa, sobre como atua, ou poderá atuar nas diferentes situações.

Verificou-se que muitos autores falam sobre as formas de se gerir os negócios, e embora a discussão seja ampla, chegando-se de fato com as análises ao nível das competências dos indivíduos e como essas competências podem determinar os destinos das MPE's, porém nada se comenta sobre como identificar as características de personalidade dos empreendedores e como os tipos psicológicos de cada um pode contribuir com um desempenho superior.

Nesse sentido, dentre as diferentes propostas disponíveis para essa análise do perfil psicológico, a opção deste trabalho, recaiu na teoria dos tipos psicológicos de Jung (1987) para quem todos os indivíduos têm um tipo que é considerado o tipo predominante, ou seja, a forma preferida dos indivíduos exercerem as suas funções psíquicas de percepção e julgamento, juntamente com um dos mecanismos de extroversão ou introversão.

Verificou-se também que com a contribuição de outros estudiosos, que se utilizaram dessa informação disponível na apresentação teórica de Jung, foi criado um sistema de avaliação da personalidade, no qual acrescentou uma quarta categoria de análise, que combinadas com as oito dimensões de Jung, perfizeram dezesseis tipos psicológicos e

consequentemente dezesseis tipos de personalidade; adotados para as análises do presente trabalho.

Sobre a análise da Micro e Pequena Empresa, independente do destaque que sempre se dá sobre a sua importância para os resultados econômicos da nação, o ponto a ser destacado, fica por conta dos resultados da mortalidade dessas empresas.

Notadamente para essa questão da mortalidade, destacam-se os dados da pesquisa do SEBRAE, feita com 2.006 empresas entre julho e agosto de 2016, com uma amostra representativa das empresas constituídas em 2011 e 2012. Entre os principais resultados dessa pesquisa se destaca o aumento da taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos, para as empresas criadas em 2012. A taxa de sobrevivência média passou de 54,2% (empresas criadas em 2008) para 76,6% (empresas criadas em 2012). Entre os fatores que levaram a esse resultado, destacam-se: a expansão dos MEI e o aumento do PIB brasileiro no período, ambos, favorecidos pelo aumento do rendimento médio real dos trabalhadores, em especial do Salário Mínimo, a tendência à redução média das taxas de juros, a queda da taxa de desemprego na economia e a melhora da legislação em favor dos Pequenos Negócios, no período entre 2008 e 2014.

Todavia, a despeito destes dados que mostraram uma melhora no quadro das MPE's, o que se percebe é que esta melhora se caracteriza por eventos externos às MPE's, pois são dados de economia que não refletem a real situação do gestor no universo destas empresas, além do fato de que o MEI não faz parte do objeto de pesquisa deste trabalho e sim o empresário da ME e da EPP (Tabela 1).

Quanto a tomada de decisão, a despeito de todas as abordagens feitas pelos autores, há de se destacar a que foi feita por Simon (1979) para a qual chamou de Racionalidade Limitada, e que em função de sua importância, e por ir ao encontro de algumas preocupações desse trabalho, foi detalhada a seguir:

Segundo Simon, algumas teorias se concentram na certeza do tomador de decisão, no qual possui todo o conhecimento sobre as consequências da decisão. Outras se pautam no completo entendimento dos riscos e incertezas que envolvem a decisão. O fato é, que o indivíduo quando toma determinada decisão estabelece uma ordem, uma classificação de prioridades. Assim, escolhe a alternativa de acordo com a consequência esperada.

Contudo, este modelo de racionalidade apresenta problemas para o campo das organizações. Existem aspectos subjetivos que contrapõe o modelo, pois nem sempre se conhece todas as alternativas de escolha, e nem mesmo, a melhor forma de se classificar os eventos e suas consequências.

A escolha ideal descrita no modelo racional (fundamentada na imposição de axiomas para a compreensão das motivações dos agentes econômicos), só ocorrerá quando houver padrões para se comparar todas as possibilidades, e também quando estes padrões indicarem claramente a melhor opção, o que raramente ocorre. Dessa forma, Simon introduz dois novos elementos que devem ser considerados: a escolha efetuada com base em modelos que descrevem a realidade; e a definição da situação pautada não apenas em dados. Para isso, componentes psicológicos e sociológicos são incorporados ao modelo racional. É com base nesta lógica humana que um indivíduo tem a capacidade de tomar decisões. Ela é formada por elementos que agregam informações, conhecimentos e hábitos. Todos eles estão acessíveis e influenciam as ações e reações. Nesta perspectiva, a decisão é tomada a partir de alternativas que satisfaçam uma determinada demanda ou necessidade, e não de acordo com uma opção que seja ideal.

Por fim, tem-se o Modelo de Kilmann e Herden (1976) para avaliar o impacto das intervenções na efetividade do desempenho organizacional de MPE's. Como visto, esse modelo leva em consideração tipos psicológicos e objetivos organizacionais que se baseia na teoria dos tipos psicológicos de Jung (1923). Os autores usaram a teoria de Jung, que consiste na relação entre a percepção e julgamento. O destaque a ser dado, é que este modelo está sendo usado no presente trabalho de forma pioneira, já que não se encontrou registros na literatura, quanto ao seu uso nas pesquisas ligadas a MPE's brasileiras, com a abordagem que aqui foi feita.

3. MÉTODO DA PESQUISA

3.1 Paradigma da pesquisa

De acordo com Barros e Lehfeld (2000) a pesquisa tem como finalidade buscar explicações significativas para problemas ou interrogações, mediante a utilização de procedimentos científicos.

Segundo Creswell (2007) as concepções, as estratégias e os métodos, contribuem para um projeto de pesquisa que tende a ser quantitativo qualitativo ou misto. No quadro 10, abaixo, temos práticas de todas as três abordagens.

Quadro 10 – Abordagens quantitativas, qualitativas e de métodos mistos

Quantitativa	Qualitativa	Métodos mistos
Testa ou verifica teorias ou explicações; identifica variáveis para o estudo; relaciona as variáveis em questões ou hipóteses; observa e avalia as informações numericamente; usa abordagens não tendenciosas; emprega procedimentos estatísticos.	Posiciona-se; coleta significados dos participantes; concentra-se em um conceito ou fenômeno único; traz valores pessoais para o estudo; estuda o contexto ou o ambiente dos participantes; faz interpretações dos dados; cria uma agenda para mudança ou reforma; colabora com os participantes	Coleta tanto dados quantitativos como qualitativos; desenvolve uma justificativa para a combinação; integra os dados de diferentes estágios da investigação; apresenta quadros visuais dos procedimentos do estudo; emprega as práticas tanto da pesquisa qualitativa quanto da quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Creswell (2007).

No presente estudo, a pesquisa desenvolvida utilizou de uma estratégia do tipo qualitativa devido às características dos instrumentos de coleta e análise de dados, podendo ser considerada também como exploratória descritiva, pois através da aplicação de questionários aos respondentes da amostra, pôde expor características a respeito do impacto do uso das heurísticas de julgamento e vieses de decisão no processo decisório.

A escolha por uma pesquisa qualitativa se deve pela característica da mesma em proporcionar um melhor entendimento do fenômeno em estudo, além da possibilidade de se estudar significados, motivações, crenças e atitudes (MINAYO, 2009).

Em uma pesquisa qualitativa o papel do pesquisador é central, pois cabe a ele a função de observar e transcrever, de forma intuitiva, todas as informações transmitidas pelo indivíduo pesquisado. O pesquisador é o instrumento primário de coleta e análise dos dados, sendo que é no ambiente natural que se dá a pesquisa, pelo fato de permitir ao pesquisador uma visão

mais ampla a respeito dos fenômenos sociais sem possíveis restrições (GODOY, 1995; TRIVINÕS, 2007).

3.2 Estratégia de pesquisa e objetivos

Neste momento torna-se importante resgatarmos nossos objetivos, que ratificam esta escolha, como segue:

O objetivo geral deste trabalho é analisar, a partir do perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e solução de problemas e as consequências para as demandas das MPE's.

O objetivo geral foi dividido nos seguintes objetivos específicos:

- Levantar o tipo psicológico dos empreendedores por meio do teste Inspiira;
- Verificar com os empreendedores os focos de gestão mais importantes e os maiores problemas das organizações, utilizando o modelo de Kilmann e Herden, (1976) para a eficácia organizacional da pequena empresa;
- Verificar junto aos empreendedores, que aspectos no processo de solução de problemas ajudariam a resolver os focos da gestão com maiores problemas; e
- Analisar como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.

3.3 População e amostra

A população é composta por aproximadamente 180 MPE's, participantes do Projeto Setor Segmento, que visa através da inovação e melhores práticas de gestão, fortalecer os pequenos negócios, e a performance das MPE's (localizadas na região metropolitana da Cidade de São Paulo, Região Oeste), pertencentes ao cadastro do escritório Regional do SEBRAE de Osasco, em São Paulo.

Deste total de empresas, foram escolhidas 40 para o processo de amostragem, que não é probabilístico, pois partiu-se de um universo naturalmente restrito, já que a escolha dos respondentes que fizeram parte da amostra se deu por conveniência do pesquisador. Ressalve-se que estes empreendedores/donos destas empresas, são atuantes no comércio e/ou serviços e foram escolhidos em função de se enquadrarem dentro de concepções de quem é o empreendedor, ou seja, o empreendedor caracteriza-se como alguém que identifica e explora

oportunidades (SHANE e VENKATAMARAN, 2000). A escolha destes empresários ocorreu, então, pela predisposição em participar desta pesquisa, assim como por terem se destacado no projeto mencionado acima; mostrando interesse em colaborar no atingimento dos objetivos aqui propostos, já que os resultados poderiam reverter em conhecimentos para os mesmos.

Esta percepção dos participantes nos remete ao que diz Creswell (2010):

Em todo o processo de pesquisa qualitativa, o pesquisador mantém um foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão, e não ao significado que os pesquisadores trazem para a pesquisa ou que os autores expressam na literatura (p. 209).

Gil (2008) afirma que estudos qualitativos podem ser conduzidos através de uma amostragem de conveniência, uma vez que não requerem elevada precisão, cabendo ao pesquisador o levantamento da amostragem que entender representativo.

Isso pode trazer algumas limitações de inferência, mas acredita-se que não invalida os resultados da pesquisa, já que o objetivo é buscar um entendimento sobre os aspectos cognitivos do processo decisório.

Outro ponto importante é que em pesquisas qualitativas o tamanho amostral tende a ser reduzido normalmente por questões operacionais (desconhecimento amostral, dificuldade de acesso para realizar a pesquisa, entre outros). Sendo assim é importante um registro fidedigno através de um relatório criterioso e sistemático das observações em campo além dos documentos coletados (LEININGER, 1994).

3.4 Instrumentos de pesquisa

Foram utilizados três instrumentos de pesquisa (ver Apêndice B), começando pelo Inspiira, versão 1.0, disponível *online*¹ para identificar o perfil psicológico dos empreendedores aqui pesquisados. Este instrumento se baseia na abordagem teórica para compreensão da personalidade proposta pelo teórico Carl Gustav Jung, o que permitiu uma maior agilidade no processo de coleta dos dados, assim como uma maior facilidade na identificação do tipo psicológico do grupo investigado, além de ter sido utilizado em trabalhos acadêmicos, tendo identificado o perfil psicológico de aproximadamente 500.000 pessoas (BRZOZOWSKI, 2011).

O segundo instrumento foi um questionário com perguntas sobre objetivos organizacionais, com foco na gestão, integrantes do modelo de critérios organizacionais de Kilmann e Herden (1976), que foi desenvolvido para empresários de pequenos negócios e que

¹ Instrumento de pesquisa disponível no *site* <www.inspiira.org>.

avalia o impacto de intervenções no desempenho organizacional, considerando tipos psicológicos e objetivos organizacionais. Por este instrumento, através de quatro objetivos organizacionais, os pesquisados/respondentes, foram solicitados a classificarem, quanto a importância destes objetivos para o negócio, assim como na hora de estabelecerem prioridades quanto a problemas na empresa. Os objetivos organizacionais/problemas organizacionais, estão descritos no Quadro 9 (ver item 2.6).

O terceiro instrumento foi um conjunto de cartões que identificava aspectos a serem percebidos como faltantes e que se utilizados em maior intensidade, ajudavam na solução de problemas, baseados no agrupamento de preferências, por funções. Essas combinações de preferências ou funções (ST, SF, NF, NT), estão descritas no Quadro 11, abaixo. Essas frases de preferências que constavam dos cartões foram montadas pelo autor com base nos efeitos das combinações de preferências por funções, de maior similaridade, descritas no trabalho: *Introduction to Type by Isabel Briggs Myers, Consulting Psychologists Press, Inc, 1980,1987* (ver Quadro 5). Segundo essa autora, as preferências utilizadas para observação e as utilizadas para a tomada de decisões, determinam os fatores mais importantes para o agrupamento das preferências.

Quadro 11 – Aspectos de processo de decisão

Preferências	Funções
(1). Buscar mais fatos que expliquem as questões	ST
(2). Pensar sobre os fatos de forma mais sequencial (o que gerou o que)	ST
(3). Tomar mais ações pontuais e precisas	ST/SF
(4). Envolver e ouvir mais as pessoas	SF
(5). Analisar as implicações das questões nas pessoas	SF
(6). Buscar entender implicações futuras com as pessoas	NF
(7). Confiar e planejar possibilidades	NF
(8). Usar mais a intuição e depois agir	NF/NT
(9). Buscar teorias que ajudem a pensar nas questões	NT
(10). Usar mais a lógica	NT

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Myers e Myers (1987).

3.5 Procedimento de coleta de dados

Inicialmente, foi encaminhada uma carta convite (Apêndice A) para o endereço eletrônico de todos os empresários cujos *e-mails*, pessoais ou empresariais, faziam parte da amostra e que são pertencentes ao cadastro do SEBRAE de Osasco/São Paulo, cujo formulário de dados aparece no Apêndice B. A carta, além de fazer uma apresentação sucinta

do caráter acadêmico do projeto de pesquisa, ao responsável pela empresa, possuía também um termo de livre consentimento, que foi assinado pelo respondente, concordando com a realização da pesquisa e futuro uso dos dados de forma confidencial.

A entrevista foi feita de forma presencial nas empresas dos participantes e dividida em algumas etapas, com duração em torno de duas horas, com a aplicação do teste Inspiira e demais questionários. A primeira etapa de coleta de dados se deu então, através da confirmação dos dados demográficos dos respondentes, presentes no cadastro do SEBRAE-Osasco, e nas respostas dadas às perguntas presentes no site do teste Inspiira, que os empresários tiveram que acessar; estas respostas, por sua vez, trouxeram como resultado o perfil psicológico dos respondentes. A segunda etapa foi respondida pelos empresários, através de dois questionários oriundos do Modelo de Kilmann e Herden (1976), que foram aplicados pelo pesquisador: o primeiro contendo questões sobre objetivos organizacionais (Apêndice B), para os quais deram notas sob a ótica de sua importância para o negócio, utilizando-se para isto de uma escala variando de 1 a 4, onde 1 era o mais importante e 4 o menos importante. Ainda usando as mesmas questões sobre objetivos organizacionais (Apêndice B), o segundo questionário solicitou aos respondentes uma análise sob outra ótica, ou seja, questões na identificação de problemas, utilizando-se para isto da mesma escala de 1 a 4, onde atribuíram 1 para o maior problema e 4 para o menor problema. Já a terceira etapa da entrevista conteve aspectos que podiam ajudar também na solução de problemas (Questões na forma de cartões - Apêndice B), sendo que escolheram dentre 10 (dez) aspectos listados, três (3) que consideravam como sendo os de sua preferência na solução de problemas. Por fim, todos os dados foram mostrados ao entrevistado e este foi indagado sobre o que achou da pesquisa, assim como se o resultado obtido correspondeu, ou não, a percepção que o mesmo fazia de si próprio e de sua atuação na empresa.

3.6 Análise de dados

Segundo Gil (2008) ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos, em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, nas pesquisas qualitativas não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

Miles e Huberman (1994), cuja obra trata da pesquisa qualitativa, apresentam três etapas que geralmente são seguidas na análise de dados: redução, exibição e conclusão/verificação.

A redução dos dados consiste no processo de seleção e posterior simplificação dos dados que aparecem nas notas redigidas no trabalho de campo. Esta etapa envolve a seleção, a focalização, a simplificação, a abstração e a transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os temas ou padrões definidos nos objetivos originais da pesquisa. Esta redução, embora corresponda ao início do processo analítico, continua ocorrendo até a redação do relatório final. Nesta etapa é importante tomar decisões acerca da maneira como codificar as categorias, agrupá-las e organizá-las para que as conclusões se tornem razoavelmente construídas e verificáveis.

A apresentação consiste na organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento. Esta apresentação pode ser constituída por textos, diagramas, mapas ou matrizes que permitam uma nova maneira de organizar e analisar as informações.

Nesta etapa geralmente são definidas outras categorias de análise que vão além daquelas descobertas na etapa de redução dos dados. A terceira etapa é constituída pela conclusão/verificação. A elaboração da conclusão requer uma revisão para considerar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações. A verificação, intimamente relacionada à elaboração da conclusão, requer a revisão dos dados tantas vezes quantas forem necessárias para verificar as conclusões emergentes. Os significados derivados dos dados precisam ser testados quanto à sua validade. Cabe considerar, no entanto, que o conceito de validade é diferente do adotado no contexto das pesquisas quantitativas, que se refere à capacidade de um instrumento para medir de fato aquilo que se propõe a medir.

Posto isto, a análise de dados seguiu a mesma dinâmica da coleta, ou seja, ocorreu por etapas, iniciando pelos aspectos demográficos, versando sobre a pessoa do empresário (a) que está à frente do negócio, ou seja, sexo, idade, escolaridade, entre outros, assim como dados da empresa, tais como, segmento de atuação, enquadramento da empresa (ME ou EPP), entre outros.

Na sequência foram apresentados os perfis psicológicos resultantes das respostas dadas ao questionário da ferramenta Inspira. A etapa seguinte avaliou as notas dadas às questões dedicadas diretamente a explorar as percepções dos gestores sobre os objetivos organizacionais, a partir do modelo de Kilmann e Herden (1976) (Quadro 9), questões estas

que foram analisadas, num primeiro momento de acordo com sua importância para o negócio, e posteriormente na identificação e resolução de problemas.

Por fim, as últimas etapas: a que apurou a escolha/preferência por quais aspectos na resolução de problemas, assim como a que fez a apuração da opinião do entrevistado sobre a pesquisa e se o resultado correspondeu, ou não, a percepção que o mesmo tinha de si próprio.

Todos os dados foram organizados na forma de quadros. Quadros estes com os dados:

- Demográficos (análise individual e do grupo - perfazendo 40 análises);
- Perfis psicológicos oriundos do teste Inspiira;
- Com as escolhas dos empresários, estabelecendo suas prioridades (mais encontradas);
- Com a relação entre o tipo psicológico e a prioridade na importância para o negócio e na solução de problemas; e
- Com a análise do tipo psicológico em relação as prioridades escolhidas no modelo de Kilmann e Herden (1976).

Portanto, foram feitas análises de cada um dos entrevistados e do grupo, das relações entre o tipo do Inspiira e as prioridades, do tipo do Inspiira e o problema, do tipo do Inspiira e a necessidade, a prioridade e o que o empreendedor respondente escolheu para usar, ou seja, várias combinações que permitiram o controle de todos os dados obtidos pela pesquisa, sendo posteriormente utilizados para sistematização e análise de resultados.

Para avaliar a coerência das relações estabelecidas entre as dimensões e decisões de encaminhamento de uma pesquisa e, desse modo, indicar a consistência metodológica da intervenção científica, Mazzon (1981) propôs um instrumento de análise chamado Matriz de Amarração, focalizado na aderência e compatibilidade entre o referencial teórico, os objetivos, as hipóteses de pesquisa e as técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos. Essa ferramenta fornece uma abordagem sistêmica para o exame da qualidade da pesquisa, entendida como a adequação entre: quadro teórico, objetivos a serem atingidos, hipóteses formuladas e tratamento dos dados. O Quadro 12, a seguir, apresenta a Matriz de Amarração deste trabalho, com o intuito de prestar maiores esclarecimentos sobre o tratamento e análise de dados.

Quadro 12 – Matriz de Amarração

Problema de pesquisa: O perfil psicológico do empreendedor, na tomada de decisão e solução de problemas, contribui para a eficácia organizacional?
Objetivo geral: Entender, a partir do perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e

solução de problemas e as consequências para as demandas das MPEs.				
Objetivos	Método	Respondentes	Coleta de dados	Análise e tratamento dos dados
Levantar o tipo psicológico dos empreendedores	Teste Inspiira	40 Gestores de MPE's integrantes do cadastro do SEBRAE – Osasco	Obtenção dos perfis psicológicos dos empresários respondentes do Inspiira	Distribuição dos perfis psicológicos obtidos
Verificar os focos de gestão mais importantes e os maiores problemas na organização	Modelo de Critérios Organizacionais de Kilmann e Herden (1976)	Idem ao anterior	Questões sobre objetivos organizacionais e sua importância para o negócio, assim como na identificação de problemas	<i>Ranking</i> das prioridades para o negócio a partir da identificação dos maiores problemas
Verificar que aspectos na solução de problemas ajudariam a resolver os focos de gestão com maiores problemas	Cartões com 10 questões, das quais os respondentes deverão escolher 03 (três) como sendo de sua preferência na resolução de problemas.	Idem ao anterior	Questões sobre objetivos organizacionais e seu uso na identificação dos focos de gestão com maiores problemas.	<i>Ranking</i> das prioridades para o negócio a partir da identificação dos focos de gestão com maiores problemas.
Analisar como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.	Todos os instrumentos citados: 1) Teste Inspiira 2) Questionários onde os pesquisados/respondentes, serão solicitados a classificarem, quanto a importância destes objetivos para o negócio, assim como na hora de estabelecerem prioridades quanto a problemas na empresa. 3) Cartões com 10 aspectos dos quais escolherão 03 como	Idem ao anterior	Cartões com aspectos de processo de decisão para auxiliar na solução de problemas, cuja as escolhas os empresários considerariam como sendo as de sua preferência na resolução de	Triangulação entre todos os dados obtidos e a Teoria.

	sendo de sua preferência na resolução de problemas.		problemas	
--	---	--	-----------	--

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Mazzon (1981, p. 54).

3.7 Confiabilidade, validade e limitação da pesquisa

Uma das preocupações ao realizar uma pesquisa qualitativa é com a confiabilidade dos dados, pois uma das características deste tipo de pesquisa é o caráter interpretativo dos dados (PAIVA JUNIOR, 2011).

Segundo Martins (2006), a confiabilidade está relacionada com a constância dos resultados obtidos quando o mesmo indivíduo, ou objeto é avaliado, medido ou quantificado mais do que uma vez. Neste trabalho, os instrumentos de pesquisa, além de serem confiáveis, pois são validados e reconhecidos cientificamente, criam uma metodologia, um protocolo, que ao ser seguido, por exemplo, por outro pesquisador, poderá conduzi-lo a resultados semelhantes.

Os problemas em relação a confiabilidade da pesquisa qualitativa não são de simples solução. Neves (1996), recomenda o uso de quatro critérios para minimizar os problemas, os quais são: (1) conferir a credibilidade do material investigado; (2) zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise; (3) considerar os elementos que compõem o contexto; e (4) assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados. Dessa maneira, devem-se seguir sequencialmente as etapas do projeto de pesquisa, a fim de assegurar a confiabilidade e minimizar problemas posteriores.

Quanto à validade, segundo Martins (2006) em termos gerais ela se refere ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir. Em outras palavras, um instrumento é válido na extensão em que mede aquilo que se propõe a medir.

Aqui validade significa que as conclusões obtidas dos dados são dignas de crédito, defensáveis, garantidas e capazes de suportar explicações alternativas, uma vez que os instrumentos escolhidos para medir a questão de pesquisa e os objetivos deste trabalho, já foram testados e comprovados cientificamente em outros experimentos, onde os objetivos eram semelhantes, tendo sido relatados na literatura existente.

Uma possível limitação desse trabalho possa residir na não generalização dos resultados, já que se trata de uma pesquisa qualitativa, cuja aplicação se restringiu a uma determinada localização geográfica.

4. ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo mostra as análises e os resultados obtidos, a partir dos dados coletados por intermédio do instrumento Inspiira, dos conceitos do modelo de Kilmann e Herden, assim como dos dados cadastrais dos participantes.

Os quadros produzidos foram objeto de análise e reflexões a partir do referencial teórico e da revisão da literatura, levantados para subsidiar a compreensão dos dados obtidos.

4.1 Perfil Demográfico da Amostra

A análise dos dados referentes às características sociodemográficas dos empreendedores pesquisados foi realizada a partir das informações constantes de seus cadastros, pertencentes ao SEBRAE de Osasco – SP, onde figuram como clientes; os empreendedores/donos destas empresas atuam no comércio e/ou serviços. Os dados permitiram a caracterização da amostra pesquisada, com referência ao segmento das empresas, ao gênero, idade e escolaridade. A amostra utilizada no presente trabalho, contou com 40 respondentes e os resultados podem ser observados, através da tabela e dos quadros que seguem:

Tabela 3 – Segmento de atuação das empresas

Ramo de atividade	Quant.	Freq.(%)
Serviço	22	55,0
Comércio	18	45,0
Indústria	0	0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados obtidos por meio da pesquisa.

Quadro 13 – Distribuição dos empreendedores em relação ao gênero.

Gênero	Frequência	%
Homens	25	62,5
Mulheres	15	37,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que se refere ao gênero, mais da metade é do sexo masculino, o que vai ao encontro de Carrasco (2015) que afirma que as posições de liderança são dominadas pelo gênero masculino; e Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014) que afirmam que nas empresas, a desigualdade entre gêneros em cargos de liderança, ainda é significativa.

Pesquisa do SEBRAE/NA (2016) intitulada “Empresários, potenciais empresários e produtores rurais no Brasil”, também demonstra a predominância masculina; de acordo com esta pesquisa, em 2014, 66% eram homens e 34% mulheres. Percebe-se que a amostra está bem próxima desta realidade. Considerando-se a distribuição dos empreendedores investigados em relação à idade, temos o quadro 14, como segue:

Quadro 14 – Distribuição dos empreendedores em relação à idade

Faixa Etária	Frequência	%
De 18 a 30 anos	4	10,0
De 31 a 40 anos	15	37,5
De 41 a 50 anos	13	32,5
De 51 a 60 anos	4	10,0
De 61 a 70 anos	4	10,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

De acordo com a faixa etária, verifica-se que a porcentagem na faixa entre 31 até 40 anos é maior, 37,5 %, em relação às porcentagens obtidas para as outras faixas etárias.

No que se refere à porcentagem identificada para a faixa etária que compreende os empreendedores entre 41 a 50 anos, que aponta 32,5%, percebe-se uma ligeira diferença em relação à faixa etária entre 31 a 40 anos, porém se ambas forem somadas, perfazem 70% dos respondentes, que é um dado bastante significativo.

Estes números vão ao encontro da pesquisa SEBRAE/NA (2016) a partir do processamento dos dados do IBGE (PNAD 2009 a 2014), segundo a qual, a idade média dos empresários obtida foi de 45,2 anos. Este dado parece estar associado ao movimento mais amplo do progressivo envelhecimento da sociedade brasileira, com redução da base da pirâmide etária e ampliação das faixas mais velhas (WONG; CARVALHO, 2006).

Pesquisa do GEM Brasil (2016) que divide os empreendedores de 18 a 64 anos em cinco faixas etárias, sendo elas: (i) 18 a 24 anos; (ii) 25 a 34 anos; (iii) 35 a 44 anos; (iv) 45 a 54 anos; e (v) 55 a 64 anos (portanto, muito próximas também das faixas etárias da presente pesquisa), mostram a predominância de indivíduos com idades entre 35 e 44 anos (30,1%) e

de 45 a 54 anos (26,5%), à frente dos negócios – o que demonstra alinhamento com os resultados da presente pesquisa, descritos no Quadro 14, acima.

Estes dados permitem uma reflexão sobre o perfil etário do empreendedor brasileiro. Segundo o GEM, a representatividade dos indivíduos mais experientes em negócios demanda atenção, ou seja, podem apontar como tendências atuais de diversos países, que passam por um período de transição demográfica, a diminuição da taxa de fecundidade e o aumento da expectativa de vida. Dentre outras medidas de caráter social, uma ação necessária neste cenário é o delineamento de programas para apoiar o empreendedorismo de pessoas com mais idade.

Quanto à distribuição dos empreendedores em relação à escolaridade, é interessante acompanharmos os resultados, conforme o quadro 15, abaixo:

Quadro 15 – Distribuição dos empreendedores em relação à escolaridade

Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	2,5
Ensino Médio	12	30,0
Ensino Médio Incompleto	1	2,5
Superior	18	45,0
Superior Incompleto	2	5,0
Pós-Graduação	5	12,5
Mestrado	1	2,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Percebemos pelos resultados acima, que houve predominância do perfil de empreendedores com curso superior completo (45,0%), seguido por aqueles com ensino médio completo (30,0%); complementados por aqueles com pós-graduação (12,5%). Estes dados vão de encontro às pesquisas realizadas pelo PNAD em 2014, que identificou que para negócios já estabelecidos (55,4%) e para os negócios iniciais (47,3%), os empresários não haviam concluído sequer o nível básico de ensino, composto pelos ciclos fundamental e médio; segundo a pesquisa, tal quadro aumenta os desafios impostos para a sobrevivência dos empreendimentos, pois a baixa escolaridade do empreendedor pode ser associada à mortalidade precoce de empresas (FERREIRA *et. al.*, 2012).

Por outro lado, os resultados do quadro 15 acima, vão ao encontro da pesquisa do GEM Brasil (2016, p.48), que denota a possibilidade de que indivíduos com formação acadêmica mais robusta abram negócios mais embasados em conhecimento; sendo assim, a parcela da população com acesso a formação superior e pós-graduação deve afetar positivamente o cenário do empreendedorismo no país.

Portanto, os dados positivos do quadro acima, nos ajudam na busca de respostas para o nosso problema de pesquisa, ou seja: de como o perfil psicológico do empreendedor, na tomada de decisão e solução de problemas, contribui para a eficácia organizacional? Neste caso, a escolaridade dos pesquisados, tudo indica, está contribuindo para a sua perenidade.

4.2 Tipos Psicológicos

A análise dos dados, no que se refere à distribuição dos empreendedores pesquisados, em relação aos tipos psicológicos obtidos pelo Inspira, revelou os perfis apresentados no quadro 16, como segue:

Quadro 16 – Distribuição dos tipos psicológicos dos empreendedores

	S	S	N	N	
I	ISTJ (2) 5,0%	ISFJ (0) 0,0%	INFJ (3) 7,5%	INTJ (5) 12,5%	J
I	ISTP (1) 2,5%	ISFP (1) 2,5%	INFP (1) 2,5%	INTP (2) 5,0%	P
E	ESTP (3) 7,5%	ESFP (3) 7,5%	ENFP (2) 5,0%	ENTP (0) 0,0%	P
E	ESTJ (3) 7,5%	ESFJ (6) 15,0%	ENFJ (4) 10,0%	ENTJ (4) 10,0%	J
	T	F	F	T	

Fonte: Adaptado de Myers (1995) pelo autor, segundo dados da pesquisa.

Analisando a frequência dos tipos psicológicos dos empreendedores na presente pesquisa, verificou-se que o tipo ESFJ (o provedor) foi o mais comum, seguido pelos tipos INTJ (o cérebro-mestre), ENFJ (o professor), ENTJ (o marechal), ESTJ (o supervisor), ESTP (o promotor), ESFP (o performático) e INFJ (o conselheiro). Juntos estes tipos representam 77,5 % do total. Essa porcentagem revela-se extremamente importante, considerando-se que a distribuição contempla 16 tipos de análise e sendo assim, optamos por discuti-los em detrimento dos demais tipos, já que se mostraram menos relevantes em seus totais.

Observa-se, através dos quadros abaixo, que as características de alguns tipos psicológicos, obtidos com a presente pesquisa, vão ao encontro das características do comportamento empreendedor consideradas para este trabalho, que são as utilizadas pelo Empretec (vistas no item 2.2 Características do Empreendedor):

Sendo assim, no que se refere aos ESFJ (15,0%) – ver quadro 17 abaixo - Hirsh e Kummerow (1998) explicam que são pessoas que trabalham em equipe e prestam atenção às necessidades e aos desejos alheios. Lideram através de atenção pessoal para com os outros e mantêm as pessoas bem informadas, mas podem evitar conflitos e mascarar problemas, além de não valorizarem suficientemente suas próprias prioridades devido ao desejo de agradar aos outros. Mantem as tradições da organização e dão exemplo de trabalho árduo, terminando aquilo que foi começado. Valorizam a segurança e a estabilidade para as pessoas. Eles se sentem desconfortáveis com conflitos e situações de tensão. Sendo assim, esforçam-se para assegurar que isso não aconteça (MYERS, 1995).

Quadro 17 – Características do EMPRETEC X Comportamento empreendedor do ESFJ

EMPRETEC	ESFJ
<u>Comprometimento:</u> Os compromissos assumidos devem ser respeitados	<ul style="list-style-type: none"> • Terminam aquilo que foi começado
<u>Correr riscos calculados:</u> Ser ousado é fundamental, porém calcular os riscos é fundamental	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizam a segurança e a estabilidade
<u>Busca de informações:</u> Lideram através de atenção pessoal para com os outros e mantem as pessoas informadas	<ul style="list-style-type: none"> • Conversar com colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes é essencial para posicionar melhor a empresa no mercado

Fonte: **Empretec** – disponível em www.bis.sebrae.com.br / **ESFJ** – Adaptado de Myers, (1995).

Quanto aos INTJ (12,5%) – ver quadro 18 abaixo - são criativos e movidos por suas próprias ideias e propósitos. Tem uma visão ampla e são rápidos na identificação de padrões. Em suas áreas preferidas, são muito organizados e sempre cumprem suas tarefas. Céticos, críticos, independentes, determinados, altamente competentes.

Quadro 18 - Características do EMPRETEC X Comportamento empreendedor do INTJ

EMPRETEC	INTJ
<u>Exigência de qualidade e eficiência:</u> melhoram continuamente seu negócio ou seus produtos / criam procedimentos para cumprir prazos	<ul style="list-style-type: none"> • São altamente competentes • Sempre cumprem suas tarefas
<u>Independência e autoconfiança:</u> confia em suas próprias opiniões / é otimista e determinado, mesmo diante da oposição / transmite confiança na sua própria capacidade	<ul style="list-style-type: none"> • São criativos e movidos por suas próprias ideias • São determinados • São independentes

Fonte: **Empretec** – disponível em www.bis.sebrae.com.br / **INTJ** – Adaptado de Myers (1995).

Os ENFJ (10,0%) por sua vez – ver quadro 19 abaixo - são prestativos e responsáveis e bastante preocupados com o que os outros pensam e querem. Tentam sempre respeitar os sentimentos dos outros. Podem apresentar propostas e liderar uma discussão em grupo com bastante tato e habilidade. Sociáveis, populares, complacentes. Reagem a elogios e críticas. Gostam de facilitar as coisas para as pessoas, ajudando-as a atingir o seu potencial.

Quadro 19 - Características do EMPRETEC X Comportamento empreendedor do ENFJ

EMPRETEC	ENFJ
<u>Busca de oportunidades e iniciativa:</u> Age com pró-atividade, antecipando-se as situações.	<ul style="list-style-type: none"> • Gostam de facilitar as coisas para as pessoas ajudando-as a atingir o seu potencial.
<u>Persistência:</u> Reavalia e insiste ou muda seus planos para superar objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupados com o que os outros pensam e querem, reagem a elogios e críticas.
<u>Persuasão e redes de contatos:</u> Sabem convencer as pessoas a fazerem o que se espera delas, de forma assertiva, com bons argumentos e comprometimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Podem apresentar propostas e liderar uma discussão em grupo com bastante tato e habilidade.

Fontes: **Empretec** – disponível em www.bis.sebrae.com.br / **ENFJ** – Adaptado de Myers (1995).

Já os ENTJ (10,0%) – ver quadro 20 abaixo - são pessoas lógicas, objetivas e determinadas quanto àquilo que acham como conceitualmente válidos, entretanto podem ignorar as necessidades alheias quando concentrados em uma tarefa. Criam estratégias que funcionam na direção de objetivos amplos. Lidam diretamente com os problemas causados por confusão e ineficiência. São bons organizadores e líderes por natureza. Adotam uma abordagem energética, orientada para a ação. Gerenciam diretamente e são duros quando necessário, mas podem tomar decisões muito rapidamente e parecer impacientes e dominadores (MYERS, 1995; HIRSH E KUMMEROW, 1997,1998).

Quadro 20 - Características do EMPRETEC X Comportamento empreendedor do ENTJ

EMPRETEC	ENTJ
<u>Exigência de qualidade e eficiência:</u> É necessário melhorar sempre para fazer mais	<ul style="list-style-type: none"> • Adotam uma abordagem energética, orientada para a ação.
<u>Correr riscos calculados:</u> Buscam reduzir as chances de erro	<ul style="list-style-type: none"> • São pessoas lógicas • Lidam diretamente com os problemas causados por ineficiência.
<u>Estabelecimento de metas:</u> Perseguem objetivos desafiantes e importantes para si mesmos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivas e determinadas quanto àquilo que veem como conceitualmente válidos.
<u>Planejamento e monitoramento sistemáticos:</u> Potencializar o que funciona bem e aprimorar o que for detectado como uma oportunidade de melhoria / adequa rapidamente seus planos às mudanças	<ul style="list-style-type: none"> • Criam estratégias que funcionam na direção de objetivos amplos • Podem tomar decisões muito rapidamente.

Fontes: **Empretec** – disponível em www.bis.sebrae.com.br / **ENTJ** – Adaptado de Myers (1995).

Outro aspecto que merece destaque foi a pesquisa também considerar como um de seus elementos de análise, a identificação do grau de concordância que os empresários apontaram em relação ao resultado do teste Inspira, sobre seus perfis psicológicos, e suas impressões pessoais sobre suas características de personalidade. Dos 40 respondentes, observou-se que o grau de concordância, entre o resultado do tipo psicológico e a impressão pessoal sobre as características de sua personalidade, obteve 82,5% de concordância. Isto mostra um dado positivo quanto à assertividade do instrumento utilizado, a despeito de sua já comprovada eficácia, confirmada nos diversos trabalhos acadêmicos em que pôde identificar o perfil psicológico de aproximadamente 500 mil pessoas (BRZOZOWSKI, 2011).

A seguir, algumas respostas dadas sobre a concordância com o resultado do teste Inspira, por parte dos respondentes:

A pesquisa é sensacional! E o resultado obteve 100% de acerto. Eu definitivamente sou um provedor e me identifiquei em todos os pontos deste perfil. Tenho o hábito de querer ajudar e facilitar a vida das pessoas, mesmo que isso me complique depois. Assumo culpa por tudo; não gosto de ouvir opiniões negativas ao meu respeito e sou muito falante. Como disse acima: 100% de acerto. (R19 - Empresário do segmento do vestuário, questionário respondido em 09/2017).

Ótimo resultado; tudo corresponde com o que li. Preciso ser mais objetiva, enérgica; tomar decisões precisas... (R08- esteticista, proprietária salão de beleza, questionário aplicado em 09/2017).

Achei coerente e surpreendente correspondeu bem ao meu perfil, com alguns detalhes que discordei: me pareceu em alguns pontos que faço muito pelos outros e não considero dessa forma ... (R09 - empresária do segmento da construção civil, questionário aplicado em 09/2017).

Concordo sim com o resultado. Muitas vezes na empresa me vejo atuando como provedora envolvendo pessoas, pensando nos resultados, na motivação das pessoas; a organização de atividades faz parte da minha personalidade; a satisfação dos clientes e dos colaboradores é importante para o sucesso no trabalho. (R21 - empresária do segmento de hortifrúti; questionário aplicado em 09/2017).

Sim 80%.... Quando eu trabalhava em indústrias eu operava máquinas de vários tipos e manutenção... Atualmente faço a refrigeração na loja, quando necessário... Uma quebra de equipamentos – parte de manutenção, elétrica, eletrônica e

mecânica... (R23 - empresário do segmento de alimentação; questionário aplicado em 09/2017).

Achei muito interessante...várias coisas, ou melhor, a maior parte da descrição coincide com a maneira que me vejo...a principal habilidade que tenho tem a ver com proporcionar o bem-estar das pessoas...(R25 - empresária do segmento da construção civil; questionário aplicado em 09/2017).

A pesquisa foi bem interessante e chegou na íntegra no que diz respeito ao meu perfil e personalidade. Algumas coisas fazemos sem ouvir as pessoas; ou ter mais opiniões de pessoas mais experientes; ter mais organização para tomar decisões; ser mais objetivo aplicado em 09/2017).

Gostei de responder a pesquisa...considero que o resultado obtido corresponde a percepção que eu tenho de mim mesma e de minha atuação na empresa, pois o resultado destacou e eu concordo com o seguinte: tenho lealdade voltada ao sistema, ao invés de estar voltada aos indivíduos da empresa. (R37 - Empresária do comércio; questionário aplicado em 09/2017).

Ótima...o resultado corresponde, porque estou sempre pensando qual a melhor forma de fazer as coisas, planos e tarefas... (R15- empresário do segmento de beleza, questionário aplicado em 09/2017).

Achei interessante. No meu perfil psicológico teve um acerto de 70%. A parte referente ao trabalho poderia ser mais assertiva; talvez faltassem mais detalhes... em resumo: meu perfil está bem mapeado pela pesquisa. (R17 - Empresário do segmento de vestuário, questionário aplicado em 09/2017).

Acredito que a pesquisa é bem assertiva, embora já nem lembrava mais que eu era assim...Fiquei até emocionada com o resultado.... Resgatou um lado que estava empoeirado e ficou mais aflorado, mais forte. Eu na empresa estou sempre treinando e incentivando e instruindo os funcionários. (R22 - Empresária do segmento de alimentação, questionário aplicado em 09/2017).

Na tentativa de fazer comparações, foram utilizadas também, outras pesquisas que abordaram a questão dos perfis psicológicos; a primeira comparação foi com a população em geral, utilizando-se para tanto a tabela de tipos encontrados na população geral brasileira, cujos dados foram obtidos junto à empresa Right Saad Fellipelli, representando a maior amostra disponível, segundo pesquisas realizadas por Morales (2004) – ver quadro 21, abaixo:

Quadro 21 – Quadro comparativo entre distribuição dos tipos Junguianos obtidos na amostra desta pesquisa X amostra da população brasileira

TIPO	AMOSTRA	POPULAÇÃO BRASILEIRA
ISTJ	2 (5,0 %)	6.199 (14,3%)
ISFJ	0 (0,0%)	1.091 (2,5%)
INFJ	3 (7,5%)	586 (1,4%)
INTJ	5 (12,5%)	2.803 (6,5%)
ISTP	1 (2,5%)	1.576 (3,6%)
ISFP	1 (2,5%)	538 (1,2%)
INFP	1 (2,5%)	764 (1,8%)
INTP	2 (5,0%)	1.593 (3,7%)
ESTP	3 (7,5%)	2.898 (6,7%)
ESFP	3 (7,5%)	987 (2,3%)
ENFP	2 (5,0 %)	1.886 (2,3%)
ENTP	0 (0,0%)	3.503 (8,1%)
ESTJ	3 (7,5%)	9.892 (22,9%)
ESFJ	6 (15,0%)	1.457 (3,4%)
ENFJ	4 (10,0%)	1.276 (2,9%)
ENTJ	4 (10,0%)	6.221 (14,4%)
Total	40 (100,0%)	43.270 (100,0%)

Fonte: Elaborado a partir de Right, Saad, Fellipelli Consultoria Organizacional.

Observa-se que não houve sintonia nas frequências das duas amostras, muito provavelmente em função de se estar comparando um estudo quantitativo (amostra da população brasileira), com a presente amostra, que se caracteriza por ser qualitativa e em profundidade. A presente amostra apresentou como prevalentes, os tipos psicológicos ESFJ (15,0%), seguido pelo tipo INTJ (12,5%) e empatados com o mesmo percentual os tipos ENFJ e ENTJ (10,0% cada), assim como os tipos ESTJ, ESTP, ESFP e INFJ (7,5% cada).

A segunda comparação foi feita com a pesquisa desenvolvida por Carvalho Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) junto a gestores de empresas brasileiras, a seguir:

Quadro 22 – Quadro comparativo entre distribuição dos tipos Junguianos obtidos na amostra da presente pesquisa X amostra da pesquisa com gestores de empresas brasileiras

TIPO	AMOSTRA	GESTORES EMPRESAS BRASILEIRAS
------	---------	-------------------------------

ISTJ	2 (5,0 %)	58 (13,5%)
ISFJ	0 (0,0%)	9 (2,1%)
INFJ	3 (7,5%)	13 (3,0%)
INTJ	5 (12,5%)	41 (9,5%)
ISTP	1 (2,5%)	16 (3,7%)
ISFP	1 (2,5%)	2 (0,5%)
INFP	1 (2,5%)	6 (1,4%)
INTP	2 (5,0%)	16 (3,7%)
ESTP	3 (7,5%)	39 (9,1%)
ESFP	3 (7,5%)	7 (1,6%)
ENFP	2 (5,0 %)	14 (3,3%)
ENTP	0 (0,0%)	32 (7,4%)
ESTJ	3 (7,5%)	93 (21,6%)
ESFJ	6 (15,0%)	13 (3,0%)
ENFJ	4 (10,0%)	11 (2,6%)
ENTJ	4 (10,0%)	60 (14,0%)
Total	40 (100,0%)	430 (100,0%)

Fonte: Baseado em Carvalho Neto, Tanure, Santos e Lima, (2012) e nos dados da pesquisa.

Mais uma vez percebe-se divergência nos tipos prevalentes da pesquisa com gestores de empresas brasileiras, quando comparados aos tipos obtidos na amostra do presente trabalho. Verifica-se que os tipos prevalentes na amostra da população brasileira, assim como na pesquisa com gestores de diversas empresas brasileiras (ambas quantitativas), ficaram muito próximos, sendo respectivamente em primeiro lugar o tipo ESTJ (22,9% e 21,6%), seguido pelo tipo ENTJ (14,4% e 14,0 %) e em terceiro o tipo psicológico ISTJ (14,3 % e 13,5%).

Na sequência, coube a análise das funções e atitudes encontradas na presente pesquisa, ou seja, quais pares de preferências foram os mais escolhidos pelos empreendedores da amostra, o que pode ser visto a seguir no quadro 23:

Quadro 23 – Distribuição das preferências por funções e atitudes

Fonte de Energia	Frequência	%
(E) Extroversão	25	62,5
(I) Introversão	15	37,5
Como coletam informações	Frequência	%
(S) Sensação	19	47,5
(N) Intuição	21	52,5

Maneira como tomam decisões	Frequência	%
(T) Pensamento	20	50,0
(F) Sentimento	20	50,0
Orientação para mundo exterior	Frequência	%
(J) Julgamento	27	67,5
(P) Percepção	13	32,5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Relembrando a teoria, a dimensão E/I representa a direção da energia para o mundo exterior ou interior – onde as pessoas preferem focalizar sua atenção; a dimensão S/N está ligada às funções perceptivas que captam informações – a maneira pela qual se prefere coletar informações; a dimensão T/F às funções judicativas que apoiam a tomada de decisão – maneira como preferem tomar decisões; e a dimensão J/P, que trata de como as pessoas se orientam no mundo exterior – se preferem utilizar principalmente o processo de julgamento ou o processo de percepção em relação ao mundo exterior.

Faz-se importante frisar que alguns dos nomes dados às preferências, são familiares, entretanto apresentam significados diferentes do usual, ou seja, extrovertido aqui não significa falador; introvertido não significa tímido ou inibido; sentimento não significa emoção; julgar não significa criticar; e finalmente percepção, aqui, não significa perceptivo.

Posto isto e analisando o quadro 23, verifica-se que há prevalência da função (E) Extroversão (62,5%) em comparação a função (I) Introversão (37,5%), o que confere a esses indivíduos (conforme o referencial teórico), a preferência por tirar energia do mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas. Esta preferência pela função (E) também confere ao empreendedor o gosto pela variedade de experiências, o que lhe permite experimentar e vivenciar diversas situações no sentido de encontrar novas e inesperadas oportunidades.

Mostram interesse pelas atividades do trabalho e como as pessoas as desenvolvem. Apresentam atitude confiante e seu interesse e sua atenção segue acontecimentos objetivos, principalmente os do ambiente imediato. Quanto a lidar com informações, nota-se que houve um ligeiro equilíbrio, já que os percentuais ficaram muito próximos, ou seja, há indivíduos que preferem obter informações através dos cinco sentidos e observar aquilo que é real (S) Sensação (47,5%), assim como há indivíduos que preferem obter informações através do “sexto sentido”, observando o que pode ser (N) Intuição (52,5%). As pessoas que preferem a sensação são amantes dos prazeres e estão, geralmente, contentes. Preferem viver no presente as satisfações de empreendimento e aquisição. Gostam de adotar maneiras comprovadas e convencionais para resolver problemas, aplicando o que já aprenderam e assim fazer as coisas

de maneira prática. Normalmente procedem de forma a fazer as coisas passo a passo. Raramente cometem erros de observação. Por sua vez, as pessoas que preferem a intuição, são por natureza iniciadores, inventores e promotores, apresentando pouca capacidade de viver a vida e desfrutar o presente. Preferem mudanças, algumas vezes radicais, para continuar aquilo que já existe. Gostam de resolver problemas novos e complexos. Podem seguir suas inspirações, sejam elas boas ou más. Podem cometer erros de observação.

Ainda sobre os resultados do quadro 23, no quesito tomar decisões, houve equilíbrio; temos respondentes que preferem organizar e estruturar as informações para tomar suas decisões de maneira lógica e objetiva (T) Pensamento (50,0%), assim como temos respondentes que preferem organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para os valores (F) Sentimento (50,0%). Os que preferem a função pensamento apresentam forte habilidade para atuar, mas valorizam muito mais a racionalidade do que o sentimento, utilizando análises lógicas para chegar a conclusões. Se interessam mais por coisas do que em relações humanas. Costumam decidir de maneira impessoal, algumas vezes sem prestar atenção suficiente às vontades alheias. De maneira oposta, os que preferem a função sentimento, utilizam valores para chegar a conclusões. Gostam de agradar as pessoas, mesmo com pequenas coisas; geralmente deixam suas decisões serem influenciadas por aquilo que eles próprios e os outros gostam ou não.

Finalmente, quanto à postura frente ao mundo exterior (estilo de vida) a maioria dos empreendedores pesquisados, preferiu o processo (J) de Julgamento (67,5%), o que lhes confere a habilidade de tomar decisões, planejando operações ou organizando atividades; tendo assim uma vida organizada e planejada, além de cumprirem prazos com seriedade; a preferência J, observada no quadro acima enfatiza a lógica, a análise e o poder de decisão, mostrando que preferem uma atitude julgadora e que agem com base nesse julgamento; Trabalham melhor quando podem planejar e seguir um plano de trabalho; Podem não notar coisas que precisam ser feitas; Buscam estruturas e horários; já os que preferem a função (P) Percepção (32,5%), caracterizam-se como indivíduos com preferência por terem uma vida espontânea e flexível; Gostam de deixar as coisas abertas para mudanças de última hora; Gostam de adiar tarefas desagradáveis que devem ser feitas; Adiam decisões enquanto procuram por opções.

Embora o ser humano seja muito mais complexo do que essas funções, a sua identificação permite uma valiosa informação das preferências e características na personalidade do indivíduo. A compreensão dessas características em cada indivíduo determina em parte o comportamento da pessoa em sua vida pessoal e profissional.

Novamente relembando a teoria, combinando as duas maneiras de Jung de julgar com as duas maneiras de perceber, presentes no quadro 23 acima, temos as funções descritas no quadro 24 abaixo, caracterizando os tipos psicológicos da presente amostra e sua predominância quanto a estas funções:

Quadro 24- Perfil psicológico mediante funções dominantes

Funções	Frequência	%
ST	9	22,5
SF	10	25,0
NF	10	25,0
NT	11	27,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Analisando o quadro acima, percebe-se que há um certo equilíbrio entre as funções obtidas, a partir dos tipos psicológicos da amostra (vide quadro 16). Segundo Jung, indivíduos do estilo ST assumem a ênfase nos fatos e detalhes, usam abordagens sistemáticas para tomar decisões, desenvolvem regras e regulamentações para julgar o desempenho, enfatizam o controle e a certeza e se concentram em metas de curto prazo. Os indivíduos de NT preferem lidar com problemas teóricos, possibilidades de abordagem através de análise impessoal e considerar vários problemas e opções simultaneamente.

Os indivíduos do estilo SF supostamente enfatizam o lado humano dos problemas, estruturando as organizações para beneficiar as pessoas, enfatizando fatos sobre as pessoas ao invés de tarefas. Aqueles classificados como tendo predominantemente estilos NF são conceituados como depender de percepções de Gestalt, focando em temas amplos, humanos, evitando especificidades e mantendo poucas regras e regulamentos (JUNG, 1923).

Independentemente da homogeneidade verificada nos perfis do quadro acima (e finalizando este subitem), notamos que apesar da presente pesquisa não ter acompanhado com seus resultados, outras pesquisas que caracterizam o tipo psicológico da população brasileira, ou de gestores brasileiros; os tipos obtidos são compatíveis com o comportamento empreendedor do Empretec, utilizado como referência para a presente análise. Outro quesito utilizado para se determinar o tipo psicológico, foram as quatro preferências (motivação, observação, decisão e modo de vida), onde os resultados mostraram que na escala E/I, para determinar a motivação, o E obteve o maior percentual, mostrando que a maior parte dos respondentes focalizam o mundo externo das pessoas e os eventos; a sua atenção parece fluir

para os objetivos e as pessoas do ambiente onde o indivíduo está. Outra preferência que se destacou, foi em relação ao modo de vida, ou seja, como os respondentes se orientam em relação ao mundo exterior, através da escala J/P, que significa julgamento e percepção. Neste caso, o J obteve o maior percentual, por parte dos respondentes, o que significa que estas pessoas costumam viver de maneira metódica, buscando controlar a vida.

A seguir, veremos como a amostra de respondentes se comportou em relação a prioridades para objetivos e resolução de problemas em suas organizações.

4.3 Focos de gestão com objetivos para o negócio

Em relação aos objetivos organizacionais, considerando os quatro critérios de efetividade observados no Modelo teórico de Kilmann e Herden (Quadro 9 e Figura 4), os respondentes foram solicitados a estabelecer uma ordem de prioridade. As respectivas escolhas estão descritas nos quadros 25, 26, 27 e 28, a seguir:

Quadro 25 – Prioridade 1 para objetivos organizacionais

Objetivo	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	20	50,0
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	8	20,0
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	10	25,0
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	2	5,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Verifica-se no quadro 25, que os empresários escolheram o objetivo ST, como sendo prioritário em detrimento dos outros três objetivos organizacionais.

A predominância do objetivo interno ST (maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo), demonstra que metade dos respondentes estão focados em priorizar as questões relativas a processos internos de suas empresas, ou seja, quando o respondente foi instigado a escolher as variáveis relevantes para a avaliação do ambiente competitivo, prevaleceu o primeiro quadrante da Figura 4. Por outro lado, o objetivo

externo NT, foi totalmente desprezado nas escolhas, caracterizando que apesar da ampla discussão acadêmica da importância das questões ambientais e qualidade na gestão, o dirigente da pequena empresa parece denotar que tais elementos não afetam sua competitividade (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011). Este achado permite algumas conjecturas, que tem associação com fatores ligados a qualidade da gestão, cuja essência é a tomada de decisão estratégica (HUANG, 2009).

A tomada de decisão estratégica tem sido reconhecida como importante fator para o sucesso e a sobrevivência das MPE's, sendo assim, verifica-se com o resultado do quadro 25, que uma das características importantes do ser empreendedor, não foi observada - mais especificamente: a do ser planejador (ver Quadro 2).

Bruce (1976) define que empreendedores são indivíduos cujas decisões determinam diretamente o destino da empresa. Birley (1982/1983) argumenta que na pequena empresa, a propriedade e a administração são usualmente exercidas pela mesma pessoa, assim os objetivos da empresa são os objetivos do dono. Bamberg (1983) e Cromie e Ayling (1989) também defendem este ponto de vista. Nessas empresas pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente (LEONE, 1999). Percebe-se pela fala desses autores, que a ausência de planejamento possivelmente esteja acontecendo com os respondentes da presente amostra, já que não há uma visão holística, onde as questões do ambiente externo pudessem ser abordadas também; fato que pode configurar uma ameaça a perenidade dessas empresas, uma vez que o papel do empreendedor e, portanto, de suas aspirações, de suas motivações e de seus objetivos pessoais e o papel do ambiente, impõe a necessidade de adaptação (LEONE, 1999).

Conforme pesquisa do SEBRAE (2016) o comportamento do empreendedor/gestor é apontado como uma das causas para o fechamento das MPE's, em especial a qualidade da gestão do negócio e a capacitação dos donos em gestão empresarial. Na presente pesquisa, essa questão do empresário ficar no operacional e não na gestão do negócio, fica evidenciada, por exemplo, na fala do empresário respondente abaixo:

Quando eu trabalhava em indústrias eu operava máquinas de vários tipos e manutenção...atualmente faço a refrigeração na minha loja, quando necessário; uma quebra de equipamentos – parte de manutenção, elétrica, eletrônica e mecânica... (R23 - empresário do segmento de alimentação).

Kilmann e Herden (1976) salientam que não focar (ou fazê-lo de forma tímida) o ambiente externo, minimiza a consciência das potencialidades das empresas e das pessoas afetadas por elas, ou seja, a satisfação da comunidade, a satisfação dos fornecedores com a organização, a responsabilidade social, a capacidade de identificar oportunidades e/ou

problemas (quadrantes 2 e 4, da Figura 4). Esses autores afirmam que predisposições como essas, levam empreendedores a cometerem erros, pois interpretam erroneamente, classificam erroneamente e consideram inadequadamente seus problemas reais. Portanto, outros objetivos (como os voltados para questões externas) precisariam ser percebidos, para possivelmente se alcançar a efetividade organizacional de forma global.

Após terem concentrado suas escolhas nas questões de processo, verificadas no quadro 25, observa-se no quadro 26, a seguir, que a segunda prioridade de escolha recaiu sobre o objetivo interno SF (Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas), com 47,5% das preferências; caracterizadas, por exemplo, pelo: clima organizacional, atitudes dos funcionários, número de queixas, absenteísmo, rotatividade de funcionários, comprometimento dos funcionários, relações interpessoais, etc.

Quadro 26 – Prioridade 2 para objetivos organizacionais

Objetivo	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	10	25,0
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	19	47,5
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	7	17,5
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	4	10,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Recorrendo à questão da cultura organizacional, ou seja, ao conjunto de características-chave que a organização valoriza, o que se percebe pelo resultado do quadro 26, é que esses empreendedores estão orientados para pessoas, ou seja, suas decisões levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização (ROBBINS, 2010). Isso fica claro na fala de alguns respondentes, como segue:

A principal habilidade que tenho tem a ver com proporcionar o bem-estar das pessoas... (R25 – empresária do segmento da construção civil; questionário aplicado em 09/2017).

Fiquei até emocionada com o resultado.... Resgatou um lado que estava empoeirado e ficou mais aflorado, mais forte. Eu na empresa estou sempre treinando e incentivando e instruindo os funcionários. (R22 - Empresária do segmento de alimentação, questionário aplicado em 09/2017).

É sabido que gerenciar pessoas é sempre um desafio, principalmente quando se está à frente do próprio negócio, como ocorre na maioria das micro e pequenas empresas; não se pode deixar de lado a gestão de pessoas uma vez que constituem o capital humano, que necessita estar alinhado aos objetivos da empresa na busca por maior eficiência e produtividade. Todavia, a preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas, não pode perder de vista a perspectiva do resultado organizacional como um todo.

Sendo assim, se analisarmos as componentes SF e ST, do quadro 26, percebe-se que juntas foram responsáveis por 72,5 %, das prioridades dos respondentes, refletindo ao que tudo indica, um estilo de liderança em que decisões são tomadas e tarefas são realizadas, com preocupações que giram em torno de assuntos operacionais e administrativos; poucas vezes se ocupando de atividades relacionadas a assuntos estratégicos do ambiente externo, que aqui estão caracterizados nos valores baixíssimos de NT e NF.

Albuquerque (2004) ressalta que as especificidades comportamentais do dirigente da pequena empresa, tais como: comportamento autocrático, pouco conhecimento de gestão, pouca capacidade de entendimento da complexidade organizacional e indiferença às técnicas de gestão, influenciam na gestão.

Pelos resultados, tudo indica que estes empresários estão agindo, sem se darem conta, que uma organização é um sistema aberto, ou seja, que apresenta relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas. Não se pode esquecer que toda organização, especialmente as do tipo empresarial, necessita de constantes reavaliações em função das mudanças que ocorrem no meio ambiente (VIEIRA, 2013).

Segundo Kilmann e Herden (1976) mesmo a maximização da eficiência interna, em alguns casos, pode exigir fluxos de trabalhos controlados por dispositivos mecanicistas, afetando negativamente a eficácia interna ao reduzir, por exemplo, o nível motivacional dos membros da organização.

Analisando os quadros 27 e 28, a seguir, evidenciam que o grupo de empresários aqui estudados, não tem realmente suas preocupações voltadas para o ambiente externo de suas empresas.

Objetivo	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.	7	17,5
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas.	11	27,5
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores.	15	37,5
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.	7	17,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Isso é confirmado no quadro 27, ao se verificar que para 37,5% dos respondentes, as escolhas voltadas para o objetivo externo (NF) aparecem como sendo sua 3ª prioridade (quadrante 4 da Figura 4). Portanto, pode-se inferir que não há para eles, preocupações que envolvam, por exemplo, a satisfação da comunidade com suas empresas, o mesmo se aplicando aos seus fornecedores e/ou consumidores; assim como em relação a responsabilidade social, e tão pouco com o impacto que suas atividades podem gerar no ambiente em que atuam, ou até mesmo na qualidade de vida. Este fato configura uma antítese de gestão quando observarmos a fala de Pickle e Friedlander (1967) para quem o critério para medir a eficácia organizacional é o sucesso no atendimento das necessidades da sociedade.

Esse resultado também vai de encontro às afirmações de Kilmann e Herden (1976) já que a eficácia externa, segundo os autores, considera a relação entre a organização e o seu ambiente, cuja ênfase está no relacionamento ou compromissos que podem ser desenvolvidos com clientes e segmentos externos e até que ponto a organização fornece algum produto ou serviço útil e significativo, medido por avaliações de satisfação. De fato, pesquisa do SEBRAE (2016) revela, por exemplo, que o conhecimento do mercado, por parte dos empreendedores é insipiente e o julgamento da capacidade dos concorrentes é baseado em critérios insuficientes. Em última instância o processo de tomada de decisão, ocorre de forma individual, dentro do “mundo” cognitivo do empreendedor, fortemente sujeito a experiências, limitações e preconceitos pessoais, como sugerem Simon e Houghton (2002).

É de chamar a atenção, no quadro 27, que mesmo se analisando os objetivos relacionados ao ambiente externo, ao se combinar o objetivo (ST) e o objetivo (SF) –

componentes do ambiente interno - verifica-se ainda sua influencia sobre as escolhas, pois quando somados, representam 45,0% das preferências dos empresários respondentes.

No quadro 28, abaixo, para 67,5% dos respondentes (portanto, de forma bastante expressiva), a preocupação com objetivo externo (NT) aparece em 4º lugar nas escolhas, o que ratifica o foco para o ambiente interno de suas empresas, mais uma vez. Ou seja, as questões do ambiente externo, tais como: desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novos mercados, custo de capital, fatia de mercado, custo das matérias-primas, por exemplo, não são considerados (quadrante 2, da Figura 4).

Quadro 28 – Prioridade 4 para objetivos organizacionais

Objetivo	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	3	7,5
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	3	7,5
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	7	17,5
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	27	67,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como afirmam Moraes e Escrivao Filho (2006) os empresários das MPE's sabem da relevância de tomar boas decisões baseadas na posse de informações adequadas e oportunas, porém seus sistemas de informação não recebem a devida atenção; em regra as informações quando armazenadas, são informações operacionais e administrativas. Ainda segundo os autores, se estas informações recebessem análises mais acuradas, aliadas à análise do ambiente, seriam ricamente utilizadas para a tomada de decisão. Essa mesma percepção é apontada por Drucker (1967) como ficou demonstrado na Figura 1.

Pesquisa do SEBRAE (2016) com 2.000 empresas, confirma a afirmação destes autores, pois 84% dos respondentes apontaram o não aperfeiçoamento sistemático de produtos e serviços aos clientes como uma das causas de seu fechamento, assim como para 78% a não atualização sobre as novas tecnologias de seu setor, também colaboraram para sua mortalidade. Como se vê, os resultados do quadro 28 vão à contramão do que afirmam Kilmann e Herden (1967) para quem a eficiência externa focaliza a eficiente transferência de

recursos técnicos e informacionais entre a organização e seu ambiente, enfatizando que a organização é dependente de seu ambiente para tais intercâmbios.

Portanto, analisando os quadros 27 e 28, percebe-se que os focos de gestão se concentram nas demandas internas, ou seja, as preocupações em termos de objetivos organizacionais estão voltadas às questões internas de suas empresas, assumindo a ênfase, por exemplo, nos fatos e detalhes; usando abordagens sistemáticas para tomar decisões, assim como desenvolvem regras e regulamentações para julgar o desempenho; enfatizam o controle e a certeza e se concentram em metas de curto prazo. Como vimos o modelo de Kilmann e Herden (1976) sugere que esse foco minimiza a consciência das potencialidades das empresas e das pessoas afetadas por elas, tais como funcionários e comunidades.

No quadro 29, a seguir, foi analisado o tipo psicológico dos empreendedores ao estabelecerem prioridades para objetivos, considerando sua percepção sobre seu negócio. Nesta análise o empreendedor foi indagado sobre o que priorizaria primeiro, em termos de objetivos organizacionais:

Quadro 29 – Tipo Psicológico X Objetivos (Prioridade)

Objetivos	ST	SF	NT	NF
Tipos Psicológicos				
ST (9 de 40) – aplicação de fatos e experiências	5	2	0	2
SF (10 de 40) - atender as necessidades diárias das pessoas	6	3	0	1
NT (11 de 40) - desenvolver conceitos teóricos	4	2	1	4
NF (10 de 40) – compreender as aspirações alheias	5	1	1	3

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No campo do empreendedorismo, estudos sugerem que o tipo psicológico do empreendedor interfere na maneira como ele conduz sua empresa (ANTOLDI, 2012). Entretanto, percebe-se pelos resultados que o tipo psicológico não direcionou a prioridade para objetivos, havendo sim uma concentração na otimização de fluxos internos de curto prazo, representados pelos objetivos ST e SF; inclusive os respondentes caracterizados pelos

tipos psicológicos NT e NF, escolheram objetivos ligados à eficiência interna com mais frequência.

Nesse caso, esse resultado contradiz a afirmação de Kilmann e Herden (1976) de que gestores estão predispostos a se concentrar nos critérios de eficácia de acordo com os estilos de resolução de problemas Junguianos.

4.4 Percepção para maiores problemas que afetam a empresa

Com o intuito dos respondentes estabelecerem uma ordem para os maiores problemas que possam afetar o negócio, foram definidos os mesmos critérios de efetividade observada no modelo teórico de Kilmann e Herden (Quadro 9 e Fig. 4). Verifica-se no quadro 30, abaixo, que as prioridades recaíram respectivamente, nas frases associadas a maximizar a eficiência do negócio (ST com 42,5%) e maximizar a motivação interna (SF com 40,0%). Se ambas forem somadas, teremos um valor expressivo, perfazendo 82,5% dos respondentes.

Quadro 30 – Opção 1 para maiores problemas

Problema	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	17	42,5
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	16	40,0
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	0	0,0
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	7	17,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Percebe-se pelos resultados, que as predisposições dos gestores da presente amostra para percepção de problemas, analisando sobretudo seu foco de atenção ao direcionarem recursos organizacionais para atingir metas estabelecidas ou definir metas novas e/ou diferentes, voltaram-se novamente para questões internas.

Como vimos na Figura 4, gestores estão predispostos a se concentrar nos critérios de eficácia de acordo com os estilos de resolução de problemas Junguianos. Esses critérios podem variar, por exemplo, desde unidades produzidas por hora de trabalho (ambiente interno) até a satisfação da comunidade com a organização (ambiente externo).

No quadro 30, como ocorreu na priorização de objetivos organizacionais (quadro 25), quando olham para áreas com maiores problemas, independentemente do tipo psicológico (já que temos 82,5% olhando para um único lado), percebe-se que a atenção da maioria dos respondentes, também está relacionada às questões internas de suas organizações. Essa visão unilateral, como já foi abordada anteriormente, prejudica estratégias de gestão, onde o ambiente externo deve ser considerado para um desempenho organizacional mais efetivo.

Talvez uma das possibilidades para essa questão da visão limitada na gestão empresarial, resida na formação acadêmica do empreendedor. Pesquisa de campo feita pelo SEBRAE (2016) com empresas verificou que os principais fatores determinantes do encerramento dos negócios estão associados, principalmente, ao preparo dos empreendedores, ao planejamento e à gestão do negócio. A questão da ausência do planejamento, que por sua vez compromete a gestão do negócio, foi identificada no presente trabalho, notadamente nos resultados do item 4.3.

Assim sendo, é possível imaginar que, para ser bem-sucedida, a empresa precise crescer, e, para isso, o preparo dos empreendedores com uma formação acadêmica adequada, seja necessária.

A probabilidade de um empreendedor que possui pelo menos o segundo grau encerrar as atividades é significativamente menor do que aquele que possui até o primeiro grau de escolaridade; seguindo essa linha de pensamento, quem possui formação superior, diminui significativamente essa possibilidade de fechamento das empresas (SEBRAE, 2016).

Todavia a questão da escolaridade (ver Quadro 15) no presente estudo, ao que tudo indica, não pode ser usada como uma possível causa para os resultados enviesados observados no quadro 30, já que 45,0% dos respondentes possui nível superior, seguidos por aqueles com ensino médio, que são 30,0%; ou seja, quando somados os níveis de escolaridade (que são robustos), representam 75,0% dos respondentes; esses dados, contradizem também o que afirma Ferreira *et al.* (2012), assim como pesquisas do PNAD (2014) para quem a baixa escolaridade pode estar associada à mortalidade de empresas. Outra questão é verificarmos que as empresas que compõem a presente amostra, já passaram da fase de mortalidade apontada por pesquisa do SEBRAE (2014) – boa parte dessas empresas tem mais de dois anos de existência, conforme tabela 4, abaixo – podendo ser, portanto, a formação acadêmica robusta dos respondentes, uma possível causa para a perenidade dessas empresas:

Tabela 4 – Tempo das empresas

Tempo Empresa	Frequência	(%)
02 a 05 anos	05	12,50
05 a 10 anos	16	40,00
10 a 15 anos	12	30,00
15 a 20 anos	02	5,00
20 a 25 anos	02	5,00
25 a 30 anos	01	2,50
30 a 35 anos	02	5,00
Total	40	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Evidencia-se também, que fatores como: concorrência, eventos, benchmarking e aspectos setoriais e tecnológicos (característicos do ambiente externo), por exemplo, não são realmente relacionados como influenciadores frequentes do processo de tomada de decisão estratégica, adotado pelos empreendedores das empresas de pequeno porte, conforme apontam Jocusen (2004); Bharati e Chaudhury (2006) que é o que parece se configurar na presente pesquisa quando olhamos os resultados de NF e NT do quadro 30.

Os resultados do quadro 30 também sugerem, fortemente, que os proprietários de EPP tomam decisões estratégicas de uma maneira informal e não profissional, além de depender fortemente de sua própria experiência e intuição, como aponta Huang (2009).

De acordo com Oliveira (1998) os gestores que buscam relacionar a sua empresa com o ambiente externo, utilizam-se do planejamento estratégico como um processo gerencial; tendo essa relação como objetivo, a otimização de resultados. Essa questão é o oposto do que acontecem ao se analisar os valores de NF (0,0%) e NT (17,5%) - ligados ao ambiente externo - no quadro 30, evidenciando que a questão do planejamento não foi considerada pelos respondentes da presente amostra – ou seja, na verdade eles percebem como problema, coisas diferentes dos seus tipos, em especial os tipos NF e NT como ficaram demonstrado aqui.

Kilmann e Herden (1976) afirmam que se qualquer componente da eficácia e/ou eficiência (Figura 4, quadrantes ST, SF, NT, NF) for extremamente baixo, então a eficácia global também é baixa. Isto se caracteriza, na presente amostra, quanto se tem no quadro 30, NF = Zero. Essa conclusão de Kilmann e Herden encontra respaldo na fala de outros autores, quando alegam que mesmo estando bem ciente das atividades globais da empresa, o tempo que resta ao dirigente é insuficiente para se dedicar a assuntos estratégicos, e ainda por faltar recursos financeiros e humanos, não pode contar com o auxílio de especialistas no

planejamento (DRUCKER, 1987; GOLDE, 1986). Como se vê, pode residir nessas questões, a recorrência do olhar para dentro de suas empresas, observado ao longo dos resultados desse trabalho. A falta de tempo, sobretudo, pode tornar o processo decisório deficiente, caracterizado pela rapidez na tomada de decisão, já que é centralizada em uma única cabeça, tornando o processo intuitivo, flexível, baseado nos valores do dirigente, que pouco monitora o ambiente externo (LEONE, 1999). Isto se verifica na fala de alguns dos respondentes da amostra:

Da percepção que tenho sobre minha atuação na empresa...o principal é que planejo todas as ações que deveriam ser tomadas na empresa, grande parte foge do planejado o que requer um plano B, C, D, E R14 - Empresário do segmento de vestuário).

Algumas coisas fazemos sem ouvir as pessoas; ou ter mais opiniões de pessoas mais experientes; ter mais organização para tomar decisões; ser mais objetivo. E. (R29 - Empresário do segmento da construção civil).

Na sequência da percepção para maiores problemas, temos no quadro 31, abaixo, como 2ª opção (com valores menores, mas não menos expressivos), opções ainda orbitando os critérios internos, a saber: eficiência interna 35,0% (ST) e eficácia interna 25,0% (SF). Ambas somadas perfazem 60,0% dos respondentes.

Quadro 31 – Opção 2 para maiores problemas

Problema	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	14	35,0
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	10	25,0
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	11	27,5
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	5	12,5
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Como se observa, novamente o olhar para o ambiente externo das organizações deixou a desejar, ao que podemos invocar como possível causa, os mesmos motivos destacados no quadro 30. Todavia, na tentativa de entendermos um pouco mais os resultados expressados no quadro 31, seguimos com as análises:

Formular estratégias por um processo formal, não se adequa às pequenas empresas. E quando comparadas aos processos formais das grandes empresas, as estratégias aparentam ser irregulares, desestruturadas e reativas às necessidades. Mesmo o pensamento estratégico sendo foco de empenho dos dirigentes, é pouco formalizado, nunca comunicado. A tomada de decisão envolve escolher a primeira opção mais atraente ao dirigente. As razões para esse comportamento são a falta de tempo do dirigente, falta de conhecimento do processo de planejamento e da área de atuação, falta de confiança e abertura para compartilhar o planejamento estratégico com funcionários ou ainda, com consultores externos (ROBBINS, 2010).

Nessa mesma linha de entendimento Leone (1999) afirma que a tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente e, na maior parte do tempo, dentro de uma ótica operacional de curto prazo – fato que se confirma, quando verificamos os resultados ST e SF, no quadro 31. O proprietário-dirigente não dispõe de tempo e nem da habilidade necessária para adotar uma atitude mais analítica e estratégica.

Isso talvez explique o fato dos empresários da presente amostra, terem criado o que se poderia chamar de um paradigma de visão unilateral, já que o tempo todo as suas ações focam o ambiente interno e raramente o ambiente externo de suas empresas; realçando a percepção de que não estão atentos à complexidade da tomada de decisão, de forma mais ampla na gestão de suas organizações, ratificando os estudos de Kilmann e Herden (1976). Percepção essa que encontra respaldo na pesquisa do SEBRAE (2003 - 2005), que investigou áreas de conhecimento importantes para empresários das MPE's e constatou que dentre nove quesitos considerados, o processo decisório (que era um deles), ficou em último lugar nas escolhas, não sendo, portanto, uma prioridade.

Na presente amostra, essa questão pouco relevante do processo decisório, fica bastante evidente quando no quadro 31, a eficiência interna (ST), ficou com 35,0% e a eficiência externa (NT) com 12,5%, ou seja, um bom desempenho organizacional deve contemplar todas as demandas de maneira equilibrada. Como afirmam Kilmann e Herden (1976), a organização que na tomada de decisão, privilegie um aspecto em detrimento dos demais, cedo ou tarde, irá se deparar com problemas de desempenho.

Fica claro que uma empresa que não mensure seus esforços para alcançar retorno financeiro de curto prazo – por exemplo, sem apurar seus custos (ST) e não investe em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, ou novos mercados (NT) – poderá ter o próprio desempenho financeiro comprometido no médio prazo. Existem inter-relações entre as múltiplas dimensões da ação organizacional que caracterizam o seu desempenho; são

vários os grupos interessados na atuação de uma organização – proprietários, empregados, clientes, comunidade, governo, fornecedores – e os interesses de cada um não são necessariamente coincidentes, exigindo do gestor, visão estratégica apurada (FERNANDES, 2008).

No quadro 32, a seguir, 40,0% dos respondentes optaram pela eficiência externa (NT) como sendo sua 3ª. opção, seguido pela eficácia externa (NF) com 27,5%. Se somarmos ambas, teremos 67,5%, o que ratifica, mais uma vez, a baixa preocupação com o ambiente externo de suas organizações:

Quadro 32 – Opção 3 para maiores problemas

Problema	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo	5	12,5
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas	8	20,0
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores	11	27,5
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes	16	40,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

O mesmo ocorreu com o quadro 33, a seguir, com valores NF e NT que somados - perfizeram 75,0%, para a 4ª opção em termos de maiores problemas:

Quadro 33 – Opção 4 para maiores problemas

Problema	Frequência	%
ST - Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.	4	10,0
SF – Maximizar a motivação e envolvimento dos empregados para com suas tarefas.	6	15,0
NF – Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa – sociedade inclui a comunidade, fornecedores e consumidores.	18	45,0
NT – Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.	12	30,0
Total	40	100,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

De fato, durante as entrevistas com os empresários da presente amostra, muitos foram os relatos dos que tinham dificuldades em conseguir, por exemplo: mão de obra especializada, gestão financeira mais eficaz, falta de capital, problemas administrativos, capacitação dos sócios em gestão, carteira de clientes, faturamento, confirmando os dados acima, ou seja, problemas de ordem interna às suas organizações, merecendo ser o cerne de suas atenções.

Entretanto, como vimos anteriormente, o modelo de Kilmann e Herden (1976) sugere que esse foco minimiza a consciência das potencialidades das empresas e das pessoas afetadas por elas, tais como a satisfação da comunidade com a organização, habilidade para identificar problemas e oportunidades advindas do ambiente externo.

Na presente amostra, e ainda observando o quadro 33, verifica-se que o empresário ao perceberem problemas no seu dia a dia, pela lógica, seria de se supor que deveriam se concentrar no tipo oposto ao seu tipo psicológico, ou seja, os empresários na rotina de atuação em suas empresas concentrariam atenção nas suas preferências de ação e os problemas recairiam nas não preferências. Todavia, quando se olha os resultados, para 75,0% dos respondentes (ver somatória de NT e NF), independentemente de seus tipos psicológicos, as questões externas foram negligenciadas, deixando claro que o foco são as questões internas de suas empresas. Esse fato foi confirmado na aplicação da presente pesquisa, ou seja, em nenhum momento os respondentes manifestaram, por exemplo: preocupações quanto à responsabilidade social, impacto ambiental de suas atividades, desenvolvimento de novos produtos, satisfação da comunidade com suas empresas, etc. Fato observado, por exemplo, na fala abaixo:

Achei o resultado da pesquisa coerente e surpreendente. Correspondeu bem ao meu perfil, com alguns detalhes que discordei.... Me pareceu em alguns pontos, que faço muito pelos outros e não considero dessa forma. (R09 - empresária da construção civil).

Portanto, pelos resultados obtidos, é possível dizer que os empresários se concentram em problemas internos que podem ser caracterizados como do tipo “aqui e agora” no horizonte temporal, ou seja, problemas imediatos, verificado em mais algumas falas dos respondentes:

Na parte administrativa, me coloco muito na outra pessoa, em receio de falar realmente o que penso e ofendê-la. (R13 - empresária do segmento de beleza).

Quando eu trabalhava em indústrias eu operava máquinas de vários tipos e manutenção...atualmente faço a refrigeração na loja, quando necessário...uma quebra de equipamentos – parte de manutenção, elétrica, eletrônica e mecânica... (R23 - empresário do segmento de alimentação).

Isso nos leva novamente à reflexão de que pode residir nesse fato, uma possível causa para a mortalidade de MPE's. Coloca-se essa questão, pois esses resultados vão ao encontro e são totalmente consistentes com o modelo de Kilmann e Herden (1976) já que esses empreendedores/gestores se concentraram nos critérios de eficiência e eficácia internas (Figura 4, quadrantes 1 e 3), deixando de lado, ou em segundo plano, o olhar para o macro ambiente (Figura 4, quadrantes 2 e 4), ou seja, às questões do universo social, econômico, político, tecnológico e ambiental, que suas organizações individualmente pouco conseguem influenciar, mas que, por outro lado, podem ser altamente influenciadas por elas (FERNANDES, 2008).

Por fim, na tentativa de entendermos um pouco mais os resultados dos quadros 32 e 33, notadamente no que se refere à eficiência externa (NT) e eficácia externa (NF), e suas implicações, recorreremos a pesquisa mais recente feita pelo SEBRAE, (2016) que ao abordar algumas das principais variáveis que contribuem para a sobrevivência/mortalidade das empresas, mostra que entre as empresas que encerraram suas atividades, há uma proporção maior de empresários, por exemplo, que tiveram menos tempo para planejar o negócio; que não conseguiram negociar com fornecedores nem conseguiram empréstimos em bancos; que não aperfeiçoavam seus produtos/serviços; que não investiam na capacitação da mão de obra; que inovavam menos; que não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas; que não diferenciavam seus produtos e que não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial, ou seja, muitos dos motivos citados estavam atrelados ao ambiente externo.

Ao revés, esta mesma pesquisa do SEBRAE (2016) mostrou que entre as empresas que continuavam em atividade, havia uma maior proporção de empresários que tiveram mais tempo para planejar; que conseguiram negociar com fornecedores e obter empréstimos em bancos; que aperfeiçoavam seus produtos/serviços; que investiam na capacitação da mão de obra; que inovavam mais; que faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas; que diferenciavam seus produtos em relação ao mercado e que investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial. Portanto, o olhar para o ambiente externo, em sendo observado, também contribuiu para a sobrevivência dessas MPE's.

Posto isto, o presente trabalho analisou o tipo psicológico dos empreendedores na percepção dos maiores problemas, considerando para tanto, sua 1ª opção. Esta análise aparece no quadro 34, a seguir:

Quadro 34 – Tipo Psicológico X Opção 1 para maiores problemas

Problemas Tipos Psicológicos (Quant.)	ST	SF	NT	NF
ST (9 respondentes) – adepto a aplicação de fatos e experiências	3	5	1	0
SF (10 respondentes) - adepto a atender as necessidades diárias das pessoas	5	3	2	0
NT (11 respondentes) – adepto a desenvolver conceitos teóricos	5	6	0	0
NF (10 respondentes) – adepto a compreender as aspirações alheias	4	2	4	0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Aqui foi confirmada a ótica de que o que se poderia esperar, intuitivamente, como resultado, é que os respondentes concentrassem suas percepções para maiores problemas, no tipo oposto ao seu tipo psicológico, ou seja, as pessoas na gestão de suas empresas concentrariam suas atenções em suas preferências de ações, ficando os problemas circunscritos as suas não preferências.

Percebe-se que isto ficou patente para os NT, que concentraram seus maiores problemas nos aspectos ST e SF, ou seja, concentraram sua atenção para maiores problemas em questões oposta as suas características psicológicas; fato que não se repetiu para os demais tipos psicológicos.

Portanto, exceção feita ao tipo NT, os resultados do quadro 34, contradizem, mais uma vez, a afirmação de Kilmann e Herden (1976) de que gestores quando defrontados com problemas, estão predispostos a se concentrar nos critérios de eficácia, de acordo com seus estilos Junguianos.

Finalizando, pode-se dizer que através dos resultados do presente capítulo, o perfil psicológico do empreendedor não está direcionando a eficácia organizacional.

4.5 Aspectos do processo de decisão que auxiliarão na solução de problemas

Nesse tópico, temos os resultados das escolhas feitas pelos empresários, através do conjunto de cartões com 10 (dez) frases, das quais deveriam escolher 3 (três), com aspectos percebidos como faltantes em suas ações e quando utilizados em maior intensidade, ajudariam na solução de problemas. Os resultados dessas combinações de preferências ou funções estão descritos no Quadro 35, a seguir:

Quadro 35 – Escolha das frases

Preferências	Quantidade	%
(1). Buscar mais fatos que expliquem as questões (ST)	14	11,66
(2). Pensar sobre os fatos de forma mais sequencial (o que gerou o que) (ST)	15	12,50
(3). Tomar mais ações pontuais e precisas (ST/SF)	21	17,50
(4). Envolver e ouvir mais as pessoas (SF)	26	21,67
(5). Analisar as implicações das questões nas pessoas (SF)	03	2,50
(6). Buscar entender implicações futuras com as pessoas (NF)	09	7,50
(7). Confiar e planejar possibilidades (NF)	15	12,50
(8). Usar mais a intuição e depois agir (NF/NT)	03	2,50
(9). Buscar teorias que ajudem a pensar nas questões (NT)	08	6,67
(10). Usar mais a lógica (NT)	06	5,00
Total	120	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Myers e Myers, (1987).

Percebe-se que as frases que receberam maior atenção foram na ordem: 4, 3, 2, 7 e 1; e quando analisadas em conjunto, presumivelmente, dão a entender que os respondentes estão em busca de um processo que os ajude na solução de seus problemas organizacionais.

Considerando-se ainda as frases mais escolhidas: 4, 3, 2, 1, todavia excluindo-se a frase 7, verifica-se que predominou o que Myers e Myers (1987) chamam de preferências nas situações de trabalho, ou seja, a preferência que foi dada para a dimensão S (ver quadros 7 e 8); isto é, essas pessoas focalizam no que é real; valorizam aplicações práticas; voltam-se para os fatos e concretas, observam detalhes; são orientadas para o presente; gostam de informações bastante detalhadas; confiam na experiência; isso ratifica mais uma vez, a questão da atenção voltada para ações operacionais em suas empresas.

Quando analisamos as escolhas direcionadas as frases 5, 8 e 10 pode-se deduzir que os respondentes não priorizam a intuição e a lógica, como ajudas na solução de problemas.

Robbins (1999) argumenta que a tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente, criado a partir da experiência refinada, que não precisa estar dissociado da análise racional. Para esse autor, a experiência do indivíduo permite que ele reconheça a

situação e use informações anteriormente obtidas para rapidamente chegar a uma escolha decisória. A intuição, resultado dessa experiência refinada, permitiria que o decisor decidisse rapidamente dispondo, à primeira vista, de muito pouca informação, visto que a decisão intuitiva vem da experiência de cada pessoa, sem explicar, necessariamente, o porquê da decisão. Outra possibilidade para a não priorização possa residir no fato de já usarem a intuição e a lógica no seu dia a dia nas empresas.

Apesar da possibilidade de estarem na busca por um processo que os ajude em seus problemas, percebe-se, quando se olha os resultados do quadro 35, o fato dos empresários terem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão, já que como foi visto, ao invés de considerarem todas as frases, houve forte concentração em ações que empregavam as funções dominantes nos indivíduos pesquisados.

Esse dado vai ao encontro das afirmações de Drucker (1967) observada na Figura 1, e ratificada por pesquisa do SEBRAE (2016) conforme visto no tópico 2.4 (Quadro 3), para quem o empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo e avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, decide pela melhor opção para o seu negócio. Todavia, não foi o que se observou nos resultados do quadro 35, já que como se viu, prevaleceu o desequilíbrio nas preferências por ações que visavam a resolução de possíveis problemas.

Nessa mesma linha, para March e Simon (1958) as incertezas fazem parte do dia a dia das mais diversas organizações, fazendo com que as decisões completamente racionais dos seus gestores, se tornem extremamente difíceis em um mundo real. Segundo os autores, inserindo conjuntamente elementos das abordagens econômica e psicológica, busca-se uma compreensão mais ampla dos fenômenos organizacionais. A essa abordagem os autores deram o nome de racionalidade limitada, ou seja, a ideia central é a de que embora o homem, no contexto organizacional, seja pretensamente racional, suas ações são restringidas por capacidades cognitivas limitadas e falta de informações completas.

Segundo March e Simon (1967) a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes. Segundo os autores, a tomada de decisão envolve as seguintes fases:

1. Definição do Problema
2. Identificação dos critérios de decisão
3. Determinação dos pesos dos critérios
4. Geração de alternativas

5. Seleção de uma alternativa

6. Implementação da alternativa

Simon, (1967) segue dizendo que as decisões são tomadas sob diversas condições, sob condições de certeza, condições de incerteza e condições de risco. As decisões programadas, normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não programadas. Em se tratando das decisões tomadas sob certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor dentre as alternativas propostas.

Levando em conta o que diz Simon, percebemos que os resultados do quadro 35 demonstram que os empresários da presente amostra, não seguiram as fases descritas pelo autor, no processo de decidir; isto fica claro já que as 10 (dez) frases simbolizam as ações que os respondentes deveriam realizar em suas empresas, mas que como se viu, algumas delas tiveram preferência exacerbada em detrimento de outras, demonstrando que os respondentes com essa postura, nem se quer consideraram as fases da tomada de decisão, descrita por Simon (no caso a fase 1), concentrando as decisões tomadas de forma a priorizar as frases cuja as ações empregavam a função dominante nesses indivíduos.

Cyert e March (1963) afirmam que quando as prioridades não são bem definidas e existem problemas com os sistemas de transmissão de informações, os conflitos tendem a aparecer ao longo do tempo. Fato esse que se evidencia na presente amostra, quando observamos que a frase mais escolhida foi a frase 4, isto é, que a preocupação maior foi justamente na escolha da frase que aborda a questão de “envolver e ouvir mais as pessoas”, ou seja, a transmissão de informações.

Como um possível desdobramento dessa evidência, a falta de envolvimento pode criar incertezas sobre os objetivos, e, portanto, potencializar os conflitos em relação às ações a serem implementadas (JEHN; CHADWICK; THATSCHER, 1997).

Apesar dos resultados do quadro 35 sinalizarem uma possível preocupação dos respondentes na busca de um processo que os ajude na solução de seus problemas organizacionais, seguindo o que apregoam Godoy (1995) e Trivinõs (2007) de que cabe ao pesquisador a função de observar e transcrever, de forma intuitiva, todas as informações transmitidas pelo indivíduo pesquisado, o fato é que de forma concreta, no contato com os respondentes constatou-se que esses não se utilizam da busca de alternativas em fontes externas para aquisição de informações, tais como: clientes, feiras, concorrentes e fornecedores, por exemplo. Ou seja, o que de forma contundente apareceu ao longo dos resultados desse trabalho, que foi o fato dos dirigentes não buscarem atualização do

conhecimento e informações no mercado, como meio de facilitar a análise e procedimentos em suas decisões gerenciais, visando o ambiente externo.

Uma possível explicação para essa postura pode estar na fala de Baron, (2002) para quem empreendedores lidam com a complexidade dos cenários onde atuam a cada tomada de decisão, e para isso contam com os mecanismos que o cérebro humano criou para compensar a racionalidade limitada e as insuficiências impostas pela ausência de informações na busca da melhor solução. Um desses mecanismos é o excesso de confiança. As características cognitivas são fatores que influenciam a forma como os empreendedores pensam e tomam decisões. A pessoa tem que tomar uma decisão sobre algo desconhecido, sob incerteza e com informação limitada. Estas condições são propensas a enviezamentos cognitivos e heurísticos, ambas as ocorrências que influenciam a tomada de decisão.

4.6 Como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE.

Através da presente pesquisa, verificou-se que:

1. O perfil psicológico do empreendedor não está direcionando a eficácia organizacional.
2. Não prevaleceu um tipo psicológico predominante e o tipo achado não foi parecido com pesquisas nacionais ou internacionais, mas sim com as características do empreendedor.
3. Todas as vezes que se enfatizavam objetivos organizacionais, isto é, o olhar do gestor para o seu negócio, a ênfase era interna, independentemente do perfil psicológico.
4. Ao observar os problemas (potenciais áreas de desatenção dos gestores) ainda assim, eles miravam o ambiente interno, como se a empresa fosse autossuficiente e não parte de um sistema aberto (considerando o ambiente externo).
5. Sustentabilidade foi totalmente negligenciada nas respostas e surpreendentemente as preocupações com as pessoas da empresa (colaboradores), vieram antes de clientes e fornecedores.
6. Em relação às frases (quadro 35) com aspectos percebidos como faltantes em suas ações e que ao serem utilizados em maior intensidade ajudariam a solucionar problemas, verificou-se que presumivelmente os respondentes estão em uma sistematização na busca de fatos e evidências.

Diante desses resultados é preciso compreender as atitudes do empresário a partir de sua racionalidade própria, e de algumas de suas ações não-rationais. Nesse sentido, uma primeira análise pode ser feita levando-se em conta a questão da perenidade das empresas aqui pesquisadas, versus o fato recorrente de seus gestores focarem nas questões internas, em detrimento dos aspectos externos às suas organizações.

Como vimos pesquisa do SEBRAE (2014) apontou que boa parte das MPE's encerram suas atividades em seus dois primeiros anos de vida. As empresas da presente amostra superaram essa fase - fato confirmado na Tabela 4 - o que indicaria que os empresários aqui pesquisados, supostamente, teriam tido tempo suficiente para administrar as questões internas que poderiam representar ameaças à perenidade de suas empresas, e assim sendo, pudessem então se dedicar, sobretudo, à capacidade de se adequar as questões do ambiente externo; hipótese esta que os resultados da presente amostra não confirmaram.

Uma possível causa para esse fato talvez resida na questão de que nas MPE's, empresa e empresário se confundem, ou seja, a empresa é o empresário e ele atua naquilo que ele é, negligenciando aquilo que ele não é; residindo neste ponto o problema de gestão deficiente (ambiente interno sendo privilegiado em detrimento do ambiente externo) detectado ao longo deste trabalho, ou seja, de que o perfil psicológico não está direcionando a eficácia organizacional – ratificando o resultado dos itens 1, 3, 4, 5 e 6, acima.

Portanto, pode-se considerar que as ações desses empresários muitas vezes são influenciadas pelos seus valores, suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Essa questão das ações dos empresários, também encontra respaldo na fala de Weber, (1991) segundo o qual, o empreendedor da pequena empresa apresenta orientação tradicional em grande parte de sua ação empresarial. Muitas vezes ele diz: “Sempre fiz assim e sempre deu certo” e acredita que deve manter o costume a despeito de todas as mudanças que possam ter ocorrido dentro e fora da empresa. A ação orientada pelos costumes pode ser a explicação de muitas atitudes do pequeno empresário, como por exemplo, a centralização de decisões e do poder e o conservadorismo.

Apesar de não ter sido objeto do presente estudo, talvez seja possível inferir que a não percepção por parte dos pesquisados que suas empresas necessitam ser geridas num contexto maior, ou seja, considerando todas as interfaces e relações necessárias com o ambiente externo (verificado nos itens 3, 4 e 5, acima), esteja associada ao fato desses empreendedores, possivelmente, terem constituído suas empresas porque foram excluídos do mercado de

trabalho e não tiveram outra opção senão abrir micro e pequenas empresas, porém não se capacitando para tal. Essa inferência encontra respaldo na pesquisa GEM 2016 (SEBRAE-SP e IBQP), segundo a qual, 81,5% dos empreendedores abriram seus negócios, pois estavam desempregados e não arrumavam emprego.

São os “pequenos capitalistas de sobrevivência” que correspondem a um exército de brasileiros que ingressaram no capitalismo na marra (BRUM, 2003). Ou seja, a “escolha” de abrir seu próprio negócio muitas vezes não foi o desejo de indivíduos de se desenvolverem enquanto seres substantivos, isto é, não foi uma escolha substantiva (CERA; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

Como uma possível decorrência desse fato, os empresários aqui pesquisados, ao que tudo indica não se habilitaram no desenvolvimento e na utilização de técnicas administrativas formalizadas, ou seja, uma base teórica que os ajudasse na compreensão dos ambientes interno e externo de suas empresas, apesar de muitos estarem à frente das mesmas a algum tempo. Essa questão aparece de forma substancial, quando olhamos a formação acadêmica dos respondentes da presente amostra (Quadro 15), que apesar de ser robusta, parece não ter contribuído para uma atitude cuja gestão pudesse ser abrangente, principalmente nesta questão dos ambientes de atuação, notadamente em relação ao ambiente externo – o que se expressa, por exemplo, nos itens 3, 4 e 5, acima.

Outro aspecto que se pode considerar na análise dos resultados deste capítulo, talvez seja o ligado a cultura da organização. A cultura organizacional determina diversas dimensões da instituição, como estratégias, objetivos, relações de trabalho, organização do trabalho e o modelo de gestão adotado (GERSHON *et al.*, 2004; SANTOS, 2007).

Percebe-se pelos resultados apresentados ao longo deste trabalho, que o foco de gestão está muito associado a questões de processo. Todavia, pesquisando a bibliografia existente, verifica-se que não há nenhum dado que fale que a cultura organizacional brasileira tenha foco em processo. Dessa forma buscou-se amparo no modelo para empresas de Hofstede, (1991), que fala da cultura voltada para processos. Segundo o autor, as culturas organizacionais se caracterizam por valores e normas que determinam o comportamento dos membros de uma organização e pelas práticas aprendidas a partir da socialização no ambiente de trabalho. Com referência às práticas, Hofstede indica algumas variáveis mais características das próprias organizações e que correspondem aos símbolos, mitos, ritos, etc.

No presente trabalho, essas variáveis (descritas abaixo), foram pautadas no comportamento dos respondentes de forma muito clara, a saber:

- Interesse maior por meios versus Interesse maior por fins, que significa no primeiro caso preferências por rotinas técnicas e burocráticas, versus preferência por resultados; questão essa que ficou evidente nos resultados do quadro 25, resumido nos itens 3 e 4, acima.
- Interesse pelo indivíduo ou pela função que significa preocupação com a produtividade e com o bem-estar do indivíduo ou, no caso, da função, preocupação somente com a produtividade; na presente amostra essa questão ficou evidente nos resultados dos quadros 25 e 26, sintetizados nos itens 3 e 4, acima.
- Sistemas abertos versus Sistemas fechados – parâmetro ligado ao tipo de comunicação externa e interna; na presente amostra esta questão se evidenciou nos resultados dos quadros 27, 28, 32 e 33, onde ficou evidente que os empresários não têm comunicação com o ambiente externo – resumidos nos itens 3, 4 e 5, acima.
- Pragmatismo ou rigidez nas relações, principalmente no que diz respeito aos clientes; na presente pesquisa observou-se pelos resultados, que os empresários focaram primeiro nos processos internos, com as pessoas da organização vindo antes de clientes e fornecedores – verificados nos quadros 26, 27, 28, 32 e 33 – expressos nos itens 3 e 4, acima.

Portanto, através desse capítulo pode-se dizer que os resultados apurados, foram ao encontro de um de nossos objetivos específicos (# como o perfil psicológico do empreendedor direciona a eficácia organizacional da MPE), pois os achados denotam uma possível causa para a não perenidade das MPE's, ou seja, os empresários se pautam por estilos de gestão, que se verificou serem míopes, principalmente na relação com seus ambientes de atuação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar, a partir do perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e solução de problemas e as consequências para as demandas das MPE's. Nessa busca, quatro objetivos específicos foram estipulados, sendo que todos foram devidamente atingidos.

Notadamente, o achado preponderante e que responde o problema de pesquisa do presente estudo, foi a constatação de que os perfis psicológicos dos empreendedores aqui pesquisados, não direcionam a eficácia organizacional de suas MPE's, fato esse constatado ao longo dos resultados apresentados no capítulo 4, sobretudo e especificamente naqueles apurados no item 4.6.

A partir desse desfecho é que surgiu a dedução de que podem esses resultados da presente pesquisa, em que foi recorrente por parte dos gestores, o olhar para dentro de suas empresas, e simultaneamente, o não olhar para fora das mesmas, uma das possíveis causas da morte de MPE's. Ao que tudo indica, infere-se que há sim essa possibilidade.

Em relação aos instrumentos utilizados, esses se mostraram extremamente adequados, especialmente o Modelo de Kilmann e Herden, com sua aplicação no Brasil, através da presente pesquisa.

Por ser uma pesquisa qualitativa, uma possível limitação desse trabalho possa residir na não extrapolação dos resultados ao universo pesquisado das MPE's; fato consubstanciado em função da pesquisa ter sido aplicada em uma determinada localização geográfica, tendo em vista que a mesma ocorreu por conveniência desse pesquisador. Todavia, os resultados poderão servir de ponto de partida para outros pesquisadores.

Como contribuição prática, esse trabalho pôde gerar discussão bastante interessante junto aos empreendedores, em função de seus tipos psicológicos, contribuindo sobremaneira para seu autoconhecimento. Pelas frases apresentadas e hierarquizadas, propiciou-se oportunidade de aprenderem a ver suas empresas como sistemas abertos. Outro aspecto importante foi o favorecimento e melhoria do processo decisório dos gestores, por meio das dez frases de escolha.

Outra contribuição singular será criar através dos resultados e análises aqui realizadas, um processo de capacitação de empreendedores, através das entidades de apoio, que possam auxiliá-los a agirem de forma holística e preventiva no processo de gestão de MPE's, estabelecendo objetivos que lhes auxiliarão a identificar no mercado, as tendências, clientes alvo, investimentos (entre outros), capacitações, que de forma adequada poderão proporcionar

sucesso futuro nas suas áreas de atuação. Essa questão, inclusive, vai ao encontro da pesquisa GEM, (2016) que demonstra que o percentual de empreendedores que procuram algum órgão de apoio em São Paulo e no Brasil foi de 34,3% e 13,4%, respectivamente. Portanto, dados que demonstram que há muito a ser feito pelas entidades, na atração e apoio a esses empreendedores.

Muitos empreendedores se veem forçados a abrir seu próprio negócio, seja por falta de opções no mercado de trabalho ou por inúmeros outros fatores. Na maioria das vezes, estes empreendedores não têm a afinidade necessária com o empreendedorismo, e acabam adentrando um ambiente novo sem levar em conta as suas afinidades e vocações. As vezes se espera também que o indivíduo seja um verdadeiro super-homem, exigência que nem sempre corresponde à realidade desses empreendedores, sendo que os empresários das MPE's que apesar de todas as dificuldades, conseguem permanecer no mercado, são verdadeiros heróis (MATTAR, 1988).

Também pelos resultados do presente trabalho, percebeu-se que os pesquisados não apresentaram perfil psicológico semelhante a pesquisas já realizadas com gestores de grandes empresas, o que induz à reflexão de que isto possa estar associado ao fato de que por não se enquadrarem, resolveram então abrir seus próprios negócios.

Segundo Cëra e Escrivão Filho (2003), as particularidades estruturais e contextuais das MPE's, citadas na literatura, são explicadas muitas vezes como “culpa” do empresário. Esse não tem uma estrutura organizacional formalizada e pessoas qualificadas, ora porque é centralizador e egoísta, ora não tem recursos financeiros porque não tem uma atitude positiva e empreendedora em relação à empréstimos, investimentos e planejamento de longo prazo, ora porque não investe em instrumentos administrativos porque é obsoleto e conservador, etc.

Ainda segundo esses autores, os aspectos comportamentais relacionados com a figura do empreendedor, são os mais criticados pelos programas de fomento, pelos serviços de apoio e pela sociedade em geral. Nessa perspectiva, a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do empreendimento é apenas do empresário.

Cëra e Escrivão Filho (2003) afirmam que não se pretende defender e aceitar o comportamento do empresário da MPE como correto e irreparável. Dessa forma, não é possível e nem ao menos útil, entender a pequena empresa apenas sob a visão das atitudes de seu dirigente. Portanto, é preciso tentar entender a complexa trama entre as particularidades para saber onde é possível atuar e como deve ser essa ação, e onde não é possível atuar.

Dessa forma e como dito anteriormente, acredita-se que a sobrevivência das MPE's no atual ambiente econômico pode abranger treinamentos e conscientização do empreendedor

sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio, assim como desenvolver o empreendedorismo em cidadãos que visam abrir seus próprios negócios por vias de educação de melhor qualidade e mais variedade de cursos de empreendedorismo, ficando essas sugestões como ações que possam minimizar os prejuízos causados pelas deficiências estruturais, que por vezes contribuem para a mortalidade dessas empresas.

A contribuição desse estudo para a academia sugere que a análise do perfil psicológico por meio do teste Inspira e do Modelo de Kilmann e Herden (que considera o modelo de Jung de tipos psicológicos), na avaliação de desempenho organizacional através da satisfação com os objetivos organizacionais, pode auxiliar acadêmicos na compreensão da administração estratégica de MPE's, sobretudo nos aspectos que podem contribuir para a sua não mortalidade.

Ainda no âmbito da academia, e como foi dito, o Modelo de Kilmann e Herden mostrou-se viável no Brasil, através do presente trabalho, representando um meio lógico e compreensível para ajudar pesquisadores a avaliarem os objetivos e problemas nos quais os empreendedores tendem a se concentrar; houve também a contribuição extra de ampliar o modelo, com as frases de tomada de decisão (quadro 35), aumentando a conexão entre os tipos psicológicos e os aspectos organizacionais, podendo também ser utilizadas como ferramentas de pesquisas por outros pesquisadores.

Por fim, esse trabalho não tem a pretensão de ser conclusivo sobre a questão da sobrevivência/ mortalidade das MPE's, mas sim oferecer subsídios para a compreensão desse fenômeno, a partir do perfil psicológico do empreendedor, no processo de tomada de decisão e solução de problemas e as consequências para as demandas dessas empresas.

Sugerimos a continuidade de estudos que reflitam sobre a influência do perfil psicológico na tomada de decisão, em especial no âmbito das microempresas, em virtude da contribuição para o crescimento e estabilidade destas organizações. Destacamos também que a tendência mercadológica ressalta não somente a importância de técnicas racionais, mas exalta os fatores sensíveis como elementos de ruptura de paradigmas e de transformação à gestão.

Portanto, com os resultados desse trabalho, espera-se que os mesmos possam ser explorados por outros pesquisadores e/ou instituições, com o intuito de aprofundar a discussão e o conhecimento sobre o tema, para com isso poder contribuir para a melhoria do desempenho dos empreendedores e conseqüentemente de suas MPE's.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

AGOR, W. **The logic of intuitive decision making**: a research-based approach for top management. Westport, CT: Quorum Books, 1986.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão estratégica das informações internas na Pequena Empresa: estudo comparativo em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2004.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p 64-77, 2003.

ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n.1, p. 6-12, 1999.

ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. **Estrangeirismo como segregação nas organizações**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, número especial Eneo, 2001.

ALVES, J. N.; SILVA, T. B. DA; TAVARES, C. E. M.; SOTO, F. D. (2013). **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/570>. Acessado em nov. 2017.

ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. **A model for diversification**. Management Science, v. 4, n. 4, p. 392- 414, 1958. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.4.4.392>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

ANTOLDI, F. **Lo sviluppo imprenditoriale: governare i processi evolutivi delle piccole e medie imprese**. Milano: McGraw-Hill, 2012.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. **An integrated framework for project portfolio selection**. International Journal of Project Management, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786398000325>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

BAMBERGER, I. **Value systems, strategies and the performance of small and medium-sized firms**. European Small Business Journal, vl. 1, n. 4, p. 25-39, 1983.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>>. Acesso em: 08 set. 2016.

BARON, R. A. **OB and entrepreneurship: the reciprocal benefits of closer conceptual links**. Research in Organizational Behavior, 24, 225-69, 2002.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, 2000. (v. 2).

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996,

BAYNE, R. **A new direction for the Myers-Briggs type indicator**. Personnel Management, Costa Mesa, CA, v.22, n. 3, p. 48-59, Mar. 1990.

BAZERMAN, M. **Processo decisório para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BEACH, L. R.; MITCHELL, T. R. **A contingency model for the selection of decision strategies**. Academy of Management Review, p. 439-449, jul., 1978. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/3/3/439.abstract>>. Acesso em 30 maio 2016.

BEAVER, G.; JENNINGS, P. **Competitive advantage and entrepreneurial power: the dark side of entrepreneurship**. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 12, n. 1, p. 9-15, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000510579617>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

BHARATI, P.; CHAUDHURY, A. **Studying the current status of technology adoption**. Communication of the ACM, v. 49, n. 10, p. 88-93, 2006. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=1164394.1164400>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

BHIDE, A. **Como os empreendedores criam estratégias que funcionam**. IN: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BIRLEY, S. (1982/83) **Corporate strategy and the small firm**. Journal of General Management, Vol. 8, No 2: pp. 82-86.

BJERKE, B. **Understanding entrepreneurship**. Cheltenham: Edwar Elgar, 2007.

BLACK, J. A. **From end-state fit to fitting dynamic: implications for organizational studies**. Journal of Business Strategies, Huntsville, v. 20, n. 2, p. 157-172, Fall 2003.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem.** Revista Gestão e Regionalidade, v. 25, n. 74, maio/ago., 2009. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/220>. Acesso em: 29 maio 2016.

BORINELLI, M. L.; ROSA, P.M.; VON MECHELN, P. J. **A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte.** In: XII Convenção dos Contabilistas do Paraná (1997: Maringá). Anais... Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá: CRC/PR, 1997.

BOSI, A. **Cultura brasileira: temas e situações.** São Paulo: Ática, 1992.

BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos.** Revista de Administração Pública, v. 22, n. 4, p. 34-51, out./dez., 1988. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/9383/8446>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

BROCKHAUS, R. **The psychology of the entrepreneur.** In: KENT *et al.*, Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

BROUTHERS, K.; ANDREISSEN, F.; NICOLAES, I. **Driving blind: strategic decision making in small companies.** Long Range Planning, v. 31, n. 1, p. 130–138, fe., 1998. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463019700099X>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRUM, E. **O duro país dos pequenos.** Época. Edição 263; 02/05/2003.

BRUCE, R. **The entrepreneurs: strategies, motivation, successes and failures.** Bedford: Liberation Books, 1976.

BRZOZOWSKI, R. P. **Tipo psicológico do indivíduo empreendedor: um estudo do tipo psicológico predominante nos empreendedores, segundo o MBTI – versão *inspiira* 1.0.** 2011. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista – SP, 2011. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2011/05maio/RicardoPauloBrzozowski/dissertaCAo.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2016.

CALDAS, M. **Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro.** In: _____.(Coords.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. WOOD JR., T. **Pads and fashions in management: the case of ERP.** Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 8 – 17, 2000.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. C. **“Who is an entrepreneur?” is a question worth asking.** American Journal of Small Business, v. 12, n. 4, p. 33-39, 1988. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504446>. Acesso em: 28 nov. 2015.

CARRASCO, A. et al. **Appointing Women to Boards: Is There a Cultural Bias?** Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 129, n.2, p. 429-444, 06 2015.

CASTRO, C. A. O.; SANTOS, E. M. DOS; HIRAIDE, R. A. B.; GOMES, A.; LAMEU, M. A.; LIMA, I. G. **A gestão estratégica de custos como diferencial competitivo para micro e pequenas empresas.** Disponível em: http://www.unifia.edu.br//revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/gest_estrategica_custos.pdf. Acessado em nov. de 2017.

CAVALCANTE, E. M. C. **O Planejamento de Micro e Pequenas Empresas Comerciais por meio da atuação da controladoria.** 2010, 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade Lourenço Filho, Fortaleza – CE, 2010.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica.** Tradução de Flávia Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CÊRA, K; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.** In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais...Brasília: UEM/UEL/Unb, 2003, p. 796-812.

CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. **Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?** Journal of Business Venturing, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000293>>. Acesso em: 17 out. 2015.

CHILD, J. **Predicting and understanding organisational structure.** Administrative Science Quarterly, v. 18, p. 168-185, 1973. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2392061>>. Acesso em 17 nov. 2015.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **Growing concerns: topics of particular interest to owners and managers of smaller businesses.** Harvard Business Review, Watertown, may./jun., p. 30-50, 1983. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39054/i/en>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

CLEMEN, R. T.; REILLY, T. **Making hard decisions with decision tools.** New York: Duxbury, 2001.

COHEN, J. F. **Environmental uncertainty and managerial attitude: effects on strategic planning, non-strategic decision-making and organizational performance.** South Africa Business Management, v. 32, n. 3, p. 32-34, jan., 2001. Disponível em: <https://journals.co.za/content/busman/32/3/EJC22186>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

COOPER, R. **Winning at new products.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.

COSTA, A. L. **Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a Gaviões da Fiel.** In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, S. H. B. **Carnaval: trabalho ou diversão? Atividade, gestão e bem-estar nas Escolas de Samba do Rio de Janeiro**. 2011. xx, 261 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. **Qualitative enquiry and research design: choosing among five approaches**. [S.l.]: Sage Publications, 2007.

CROMIE, S.; AYLING, S. (1989) **The motivation, satisfaction and company goals of business proprietors**. in: R. MANSFIELD (Editor) *Frontiers of management*. London: Routledge, pp. 221-232.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

D'AMBOISE, G.; MULDOWNNEY, M. **Management theory for small business: attempts and requirements**. *The Academy of Management Review*, New York, v. 13, n. 2, apr., 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258574?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 28 set. 2015.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de descartes: razão, emoção e cérebro humano**. São Paulo. Companhia das Letras. 1998.

DANDRIDGE, T. C. **Children are not “little grown-ups”: small business needs its own organizational theory**. *Journal of Small Business Management*, Florida, v. 17, n. 2, p. 53-57, apr., 1979.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. **Gerencia e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão teórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DEAN, J. W. J.; SHARFMAN, M. P. Does decision process matters? a study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 68-96, 1996. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/39/2/368.full>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2005.

DOLABELA, F. C. C. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura, 1999a.

_____. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

_____. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

DOLABELA, F. **Pedagogia empreendedora**. São Paulo: Cultura, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUNHAM, L. C. **The emergence of stakeholder networks in early stage ventures**. 2003. These (Doctor in Philosophy in Business Administration) – The Darden School of Business Administration, University of Virginia, United States, 2003.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. The effective decision. **Harvard Business Review**, v. 45, n. 1, p. 92-98, jan./feb., 1967. Disponível em: <<https://hbr.org/1967/01/the-effective-decision>>. Acesso em: 28 maio 2016.

EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais...Brasília: UEM/UEL/Unb, p. 796-812, 2003.

ELBANNA, S.; CHILD, J. **The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision making**. *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 4, p. 561-591, 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x/full>>. Acesso em: 18 out. 2015.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 1995. 295 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157908/103863.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 28 out. 2016.

_____. **Estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

FARAH, O. E. **Sobrevivência organizacional das micro, pequenas e médias indústrias na região de São Carlos e Araraquara**: uma explicação das teorias do nicho. 1985. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1985.

FERREIRA, L. F.; SANTOS, S. A. **Mortalidade precoce**: uma análise das micro e pequenas empresas de São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www.dad.uem.br/graduacao/adm/graduacao/download/2762-29.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2016.

FERNANDES, B. R. **Estratégias empresariais: guia do educador**. SEBRAE, Brasília, 2008.

FIGUEIREDO, D. F. **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697/1090>>. Acessado em: nov. 2017.

FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 7, n. 3, p. 2-7, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300013>. Acesso em: 25 jun. 2015.

FILION, L. J. **Free trade: the need for a definition of small business**. Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, p. 31-46, 1990. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.1990.10600347>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

FILION, L.J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, p. 63-71, Jul/Set. 1990.

FILION, L. J. **The definition of small business as a basic element for policy making. Small business, marketing and society congresso**. Anais... USSR: 1991.

FITZGERALD, C.; KIRBY, L. K. **Developing leaders: research and applications in psychological type and leadership development**. California: Davies-Black. 1997.

FONSECA, C. S. T. **A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná**. (Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná). Universidade do Paraná - Curitiba. 2001.

FORSMAN, H. Business development success in SMEs. **A case study approach Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 606-622, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000810892382>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

FRANÇA, A. B.; SARAIVA, J.; HASHIMOTO, M. **Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 3, p. 78-103, 2012. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/download/38/26>>. Acesso em: 28 out. 2016.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. **Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment**. Academy of Management Journal, v. 27, n. 2, 1984. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/255932?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 27 out. 2015.

FREITAS, A. B. **Traços para uma análise organizacional**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coords.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 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.

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016** \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. 208 p.: il.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor São Paulo 2016. Sebrae São Paulo e IBQP, 2017. Disponível em: http://intranet.sp.sebrae.com.br/principal/idades/gestao_estrategica/documentos/pesquisa/GEM_SP_2016_apresentacao.pdf. Acesso em 05.dez.2017

GERSHON, R. R. M.; STONE, P. W.; BAKKEN, S.; LARSON, E. Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *Journal of nursing administration*, v.34, n.1, p.33-40, 2004.

GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006^a.

GIBBUS, P.; VERMEULEN, P. A. M.; DE JONG, J. P. J. **Strategic decision-making in small firms: towards a typology of entrepreneurial decision-makers**. [S.l.]: SCALES-paper, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. 1988. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Administração, São Paulo, 1988.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JR, E. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração, 2004. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/291>>. Acesso em: 03 abr. 2016.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO JR, E.; SUNSIN, L. A. S. B. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor**. In: SOUZA, E. C. L. (Org.). *Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas*. Brasília: ANPROTEC, 2001.

GINSBERG, A. **Operationalizing organizational strategy: toward an integrative framework**. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 548, 1984.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr., 1995. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008>.
Acesso em: 28 set. 2015.

GODOY, V. A. DE; ROSA, M. R.; BARBOSA, F. L. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das ies.** Disponível em: <http://www.facimed.edu.br/site/revista/pdfs/3ad61ed07d995e0bc6d41e412505f9f2.pdf>. Acessado em nov. 2017.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas.** São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 9)

GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

HALL, C. S.; LINDZEY, G.; CAMPBELL, J. B. **Teorias da personalidade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

HANLEY, J. **A conceptual framework linking Bohmian dialogue with individual consciousness and shared consciousness.** 2003. These (Doctor of Education) – School of Education, Spalding University, Louisville, Kentucky, 2003.

HILDEBRANDO, V. B. **Assessing entrepreneurial characteristics.** 2003. These (Doctor of Philosophy in Applied Economics) – Union Institute & University Graduate School, United States, 2003.

HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J. M. **Introdução aos tipos psicológicos nas organizações.** São Paulo: Coaching Consultoria Estratégica, 1995.

HIRSH, S. K.; KUMMEROW, J.M. 1998. *Introduction to Type and Organizations*. 3rd ed., Palo Alto, CA, CCP – Consulting Psychologists Press, 211 p.

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. D. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOY, F.; HELLRIEGEL, D. **The Kilmann and Herden model of organizational effectiveness criteria for small business managers.** *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 2, p. 308-322, 1982. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/255993?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 19 ago. 2016.

HUANG, X. **Strategic decision making in Chinese SMEs.** *Chinese Management Studies*, v. 3, n. 2, p. 87-101, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/17506140910963602>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

HUANG, X.; BROWN, A. **Uma análise e classificação dos problemas em pequenos negócios.** *HSM – Management*, vol. 8, n. 1, p. 73-86. Outubro/Dezembro de 1999.

JOCUMSEN, G. **How do small business managers make strategic marketing decisions? a model of process.** *European Journal of Marketing*, v. 38, p. 659–674, 2004. Disponível em:

<<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560410529277>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

JEHN, K. A., CHADWICK, C., THATSCHER, S. M. B. **To agree or not to agree: the effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes.** *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305. 1997.

JULIEN, P. *Théorie économique des PME.* In: JULIEN, P. **Lês PME bilan et perspectives.** Québec: Economica, 1997.

JUNG, C. G. **A prática da psicoterapia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1987. (Obras completas, v. 16).

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos.** Rio de Janeiro: Vozes, 1991. (Obras completas, v. 6).

KAUFMAN, L. **Passaporte para o ano 2000.** São Paulo: Makron Books, 1991.

KILMANN, R. H.; HERDEN, R. P. **Toward a systemic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness.** *Academy of Management Review*, v. 1, n. 3, p. 87-98, 1976. Disponível em: <<http://www.kilmanndiagnostics.com/system/files/Herden-Kilmann%20Effectiveness.pdf>>. Acesso em: 12 set 2015.

KILMANN, R. H.; MITROFF, I.I. **Towards an Integrated Philosophic Technical Methodology for Organization Design.** Working Paper no. 98 (Graduate School of Business, University of Pittsburgh, 1975).

KOH, S. C. L.; SIMPSON, M. **Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? Benchmarking: An International Journal**, v. 14, n. 1, p. 59-76, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14635770710730937?journalCode=bij>>. Acesso em: 03 maio 2015.

KUZNETSOV, Y.; FILIMONOVA, N.; FEDOSOVA, R. **Strategic development of small businesses in russian regions.** *Asian Social Science*, Toronto, v. 10, n. 13, p. 231-238, 2014. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2577289>. Acesso em: 28 ago. 2015.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Differentiation and Integration in Complex Organizations,** *Administrative Science Quarterly*, v. 12, p. 1-47, 1967.

LEITE, E. F. **O fenômeno do empreendedorismo e as empresas de base tecnológica.** In: **Empreendedorismo – Competência Essencial para pequenas e médias empresas.** 2001.

LEMO, A. H. C. **Empreendedorismo no Brasil: uma atividade sem “Espírito”?** 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esoc-1764.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

LEONE, N. M. C. P. G. **A dimensão física das pequenas e médias empresas (PME'S): à procura de um critério homogeneizador.** Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 2, abr./jun., p. 53-59, 1991. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200005>.

Acesso em: 21 jan. 2017.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo: FEA/USP, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr/jun., 1999. Disponível em:

<<http://200.232.30.99/download.asp?file=3402091.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2105.

LIBERMAN-YACONI, L.; HOOPER, T.; HUTCHINGS, K. **Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: exploring the Australian information technology sector.** Journal of Small Business Management, v. 48, n. 1, p. 70-95, 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2009.00287.x/abstract>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

LIMA, E. DE O. **A Formação em empreendedorismo face à realidade de pequeno empresário brasileiro.** Brasília: 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.

LUCENA, W. G. L. *et al.* **Os efeitos comportamentais na tomada de decisão dos gestores de micro e pequenas empresas: um estudo em empresas do ramo de confecções.** Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, v. 3, n. 2, p. 19-38, 2011. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/471>>. Acesso em: 25 set.

2016.

MALHOTRA, R.; TEMPONI, C. **Critical decisions for ERP integration: small business issues.** International Journal of Information Management, v. 30, n. 1, p. 28-37, 2010.

Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401209000280>>.

Acesso em: 26 jun. 2016.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations.** New York: Wiley. 1958.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações.** 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. **Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others.** Human Resource Management Review, v. 13, n. 2, p. 281-301, 2003. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482203000184>>. Acesso em: 28 jul.

2016.

MARTEENS, C. D. P.; FREITAS, H. **Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações,** 2007. Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_198_IFBAE.pdf>. Acesso em: 28 out.

2016.

MARTINS, G. A. **Sobre confiabilidade e validade**. RBGN, v. 8, n. 20, p. 1-12, jan./abr., 2006. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/51/272>>. Acesso em 16 set. 2016.

MASON, O. R.; MITROFF, I. I. **A program for research on management information systems**. Management Science, Hanover, v. 19, n. 5, p. 475-487, jan., 1973. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.19.5.475>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

MATHEUS, T. B. **Uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil**. In: MOTTA, F. C. P. ; CALDAS, M. P. (Coords.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, F. N. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte**. Folha de S. Paulo, 02/11/1988.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo: 1981.

MENDES, O. RAISER, G. **Planejamento estratégico**. (2009). Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/339/302>. Acesso em novembro 2017.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MINER, J. B. **Evidence for the existence of a set of personality types, defined by psychological tests, that predict entrepreneurial success**, 1996. Disponível em: <<https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. **The structure of "unstructured" decision processes**. Administrative Science Quarterly, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

MINTZBERG, H. Estratégias genéricas. IN: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; MITROFF, I. I. **Tempos difíceis soluções inovadoras**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORAES, G. D. A. **Alinhamento da estratégia do negócio e da TI na pequena empresa: uma análise dos fatores facilitadores e inibidores**. 2011. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/.../GISELIDINIZDEALMEIDAMORAES.pdf>. Acesso em: 19 set. 2015.

MORAES, G. D. A.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas**. Ci. Inf., Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, set. /dez. 2006.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos Junguianos nos empreendedores**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTT, P. E. **The Characteristics of Effective Organizations** (New York: Harper and Row, 1972).

MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil** (Relatório de pesquisa n. 15/1996). São Paulo: FGV-Eaesp, 1996.

MYERS, I. B. **Introdução à teoria dos tipos psicológicos**: um guia para entender os resultados do Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, California: CCP- Consulting Psychologists Press, Inc., 1995.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.

NASSIF, V. M. J. *et al.* **A representação social do conceito de empreendedor**. Hatford: Easter Academy of Management, 2009.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996. Disponível em: <http://ucbweb.castelobranco.br/webcaf/arquivos/15482/2195/artigo_sobre_pesquisa_qualitativa.pdf>. Acesso em: 19 out. 2016.

NICHTER, S.; GOLDMARK, L. **Small firm growth in developing countries**. World Development, v. 37, n. 9, p. 1453-1464, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X09000928>>. Acesso em: 28 set. 2016.

O’GORMAN, C.; BOURKE, S. MURRAY, J. A. **The Nature of Managerial Work in Small Growth- Orientated Businesses**. Small Business Economics, v. 25, p. 1-16, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 12. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. **Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração**. Ciências da Administração, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/14719/0>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

PAULA, F. O. **Fatores que influenciam o desempenho das firmas brasileiras**: um modelo integrativo. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2006.

PENNA, A. G. **Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva**. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

PENNINGS, J. M. **Introduction: on the nature and theory of strategic decisions.** In: PENNINGS, J. M. (ed.). **Organisation Strategy and Change.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

PETERSON, M. W. *et al.* **Improving academic management: a handbook of planning and institutional research.** San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

PICKLE, H.; FRIEDLANDER, F. "**Seven Societal Criteria of Organizational Success,**" *Persona/Psychology*, Vol. 20, N o. 2 (1967), 165-178.

PINCHOTT III, G. **Intrapreneuring.** São Paulo: Habra, 1989.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** 1996. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 1996.

PINTO, C. E.; A. D. L. (2012). **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.** Disponível em: http://revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamento_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf. Acessado em: nov. 2017.

PORTER, L. W.; LAWLER, E. E. **Managerial Attitudes and Performance** (Homewood, III.: R. D. Irwin, 1968).

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** New York: The Free Press, 1985.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. **Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas.** RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 2, pp. 392-412, Maio/Jun.2011.

RAMOS, L. M. A. **Os tipos psicológicos na psicologia analítica de Carl Gustav Jung e o inventário de personalidade “MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)”:** contribuições para a psicologia educacional, organizacional e clínica. *Educação Temática Digital*, Campinas, v. 6, n. 2, p. 137-180, 2005. Disponível em: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/10380/ssoar-std-2005-1-ramos-os_tipos_psicologicos_na_psicologia.pdf?sequence=1. Acesso em: 28 fev. 2015.

RATTNER, H. (Coord.) **Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

REZENDE, F. V.; CARVALHO NETO, A. M; TANURE, B. **A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança.** REUNA, v. 19, n.4, p. 107-130,2014.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, I. **Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão.** *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 14, n. 4. Outubro/Dezembro. 2015.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Pearson, 2010.

SANTOS, C. DE O. S.; LOURENÇO, D. M.; SILVA, T. F. (2009). Planejamento estratégico empresarial. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/3mvuRO0DARQRH5q_2013-4-30-18-8-23.pdf. Acessado em nov. 2017.

SANTOS, S. R. **Cultura nas instituições de saúde e suas relações com a identidade individual**. Cogitare Enferm 2007 abr/jun; 12(2):229-35 .

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. (2.ed.) San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 450-467, jul./ago., 2009.

SCHUCH, M. A.; RODEGHERI, V. L. Estratégia empresarial: planejamento e implementação. Disponível em: <http://www.azione.com.br/static/pdf/artigos/estrategia-empresarial-planejamento-e-implementação-maria-alice-schuch.pdf>. 2016. Acessado em nov. 2017.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **The creative response in economic history**. Journal of Economic History, v. 7, n. 2, p. 149-159, 1947. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2113338?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 27 ago. 2016.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. [S.L.]: Harvard University Press, 1934.

SCHWENK, C. R. **Strategic decision making**. Journal of Management, v. 21, n. 3, p. 471-493, 1995. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639502100304?journalCode=joma>. Acesso em: 19 jan. 2015.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003-2005**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BD E79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BD E79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 18 nov. 2017.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011**. 4. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2011.

SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida, 2014a**. Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2017.

SEBRAE NA (2016), “**Empresários, potenciais empresários e produtores rurais no Brasil (2009 a 2014)**”. Brasília – DF, agosto/2016.

SEBRAE NA (2016), “**Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**”. Brasília - DF, outubro/2016.

_____. **Empretec: Fortaleça suas habilidades como empreendedor**, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como->>. Acesso em: 09 abr. 2017.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**, 2014b. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2016.

SEXTON, D. L.; BOWMAN, N. B. **The entrepreneur: a capable executive and more**. Journal of Business Venturing, v. 1, p. 129-140, 1985. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902685900126>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SHANE, S.; VENKATAMARAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review, 25(1), 217-226. Doi: 10.5465/AMR.2000.2791611.

SHAPERO, A. **The displaced, uncomfortable entrepreneur**. Psychology Today, p. 83-88, nov., 1975. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1506368>. Acesso em: 04 mar. 2016.

SMITH, K. G. et al. **Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms**. Journal of Business Venturing, n. 3, p. 223–232, 1988. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390268890016X>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

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

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979a. 278p.

SIMON, M; HOUGHTON, S. M. (2002). **The relationship among biases, misperceptions and introducing pioneering products: examining differences in venture decision contexts.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), 105–124.

SOLOMON, S. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo.** Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

SOUZA, E. C. L. **Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade.** EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2005. Disponível em: <[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/\[13\].pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[13].pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SOUZA, E. C. L. *et al.*, T. **Métodos e técnicas de ensino e recursos didáticos para o ensino do empreendedorismo em IES brasileiras,** 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-epa-trabalhoconvidado.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção.** *Gestão da Produção*, v. 15, n. 3, p. 591-603, set./dez., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n3/12.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000300007>. Acesso em: 28 jul. 2016.

TEIXEIRA, H. J. **O Trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas.** *Revista de Administração*. São Paulo, v. 16, n. 3, p. 76-94, jul/set., 1981.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa.** 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Carlos, Programa de Graduação em Engenharia de Produção, EESC-USP, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st century.** New York: Irwin, 1999.

TORRÈS, O.; JULIEN, P. A. **Specificity and denaturing of small business.** *International Small Business Journal*, v. 23, n. 4, p. 355-377, 2005. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242605054049>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões.** In: ENANPAD, 25. Anais...Campinas, Brasil, 2001.

VENANCIO, L. S.; NASSIF, M. E. **O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo.** Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, jan/abr., 2008.

VIEIRA, R. C. **Traços da cultura brasileira e a gestão em microempresas.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Administração, Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES, 2013.

VRIES, M. F. R. K. **The entrepreneurial personality: a person at the crossroads.** Journal of Management Studies, v. 14, p. 34-57, 1977.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: UNB., 1991.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. **A small business is not a little big business.** Harvard Business Review, v. 59, n. 4, p. 18-32, jul./ago., 1981. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/026624268200100115>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

WONG, L.; CARVALHO, J. **O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil.** Revista Brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 5-26, jan./jun. 2006.

WOOD, T.; CALDAS, M. **Antropofagia organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 38, n.4, p. 6-17, 1998.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. E. **A System Resource Approach to Organizational Effectiveness,** American Sociological Review, v. 32, n. 6, p. 891-903, 1967.

WILSON, E. O. **Sociobiology.** Harvard University Press, 2003.

ZACARIAS, J.J.M. **Entendendo os tipos humanos.** São Paulo: Paulus, 1995.

ZIMMERER, T. W.; SCARBOROUGH, N. M. **Essentials of small business management.** Macmillan College Publishing Company, 1994.

APÊNDICE A

CARTA CONVITE

Prezado Respondente,

A FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista – está realizando uma pesquisa de cunho estritamente acadêmico dentro do Programa de Mestrado em Administração.

O objetivo dessa pesquisa é entender, a partir do perfil psicológico do empreendedor, o processo de tomada de decisão e solução de problemas, e as consequências para as demandas das Micro e Pequenas Empresas.

Esta tem a finalidade de convidá-lo (a) para participar de forma voluntária do estudo, colaborando assim, para o progresso no entendimento de como o empreendedor toma decisões, a partir de seu perfil psicológico e como isso influencia no sucesso ou insucesso de sua empresa.

Serão utilizados alguns instrumentos de pesquisa, começando por um teste psicológico, que é utilizado e reconhecido por várias empresas e instituições, seguido de outros dois testes, desenvolvido por dois estudiosos de renome internacional no estudo das pequenas empresas.

A pesquisa envolverá cerca de 40 empresários, sendo você um dos pré-selecionados.

ATENÇÃO: Fica desde já assegurada a confidencialidade do estudo, já que os dados serão tratados de maneira agregada e ficarão armazenados para futuras publicações científicas, garantindo-se que nenhuma divulgação individualizada, seja do respondente, ou de sua empresa, constará do relatório final.

Muito obrigado desde já por sua imprescindível colaboração nesta pesquisa.

Responsável: Profa. Dra. Eliane Bianchi / Aluno: Sylvio Zanelato Filho

Respondente: _____ (de acordo)

Programa de Mestrado em Administração – Faculdade Campo Limpo Paulista

APÊNDICE B

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Estabeleça uma ordem de prioridade para os objetivos listados a seguir considerando a sua percepção sobre o seu negócio: 1- mais importante até 4 – menos importante.

Prioridade entre os objetivos

Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.

Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.

Maximizar a motivação e o envolvimento dos empregados para com suas tarefas.

Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa (sociedade inclui comunidade, fornecedores e consumidores).

Estabeleça uma ordem de prioridade para potenciais problemas listados a seguir considerando a sua percepção sobre o seu negócio: 1- maior problema até 4 – menor problema.

Hierarquia entre potenciais problemas

Maximizar a eficiência do negócio com o maior volume de vendas possível ao menor custo.

Maximizar a habilidade da firma em adquirir recursos de outras organizações e distribuir produtos e serviços aos clientes.

Maximizar a motivação e o envolvimento dos empregados para com suas tarefas.

Maximizar o nível de satisfação da sociedade para com a empresa (sociedade inclui comunidade, fornecedores e consumidores).

Lista de aspectos apresentados na forma de cartões (cada um dos aspectos) e dos quais os respondentes deverão escolher 3 (três), que considerarão como sendo faltantes e quando utilizados em maior intensidade ajudarão na solução de problemas:

Aspectos (preferências)
Buscar mais fatos que expliquem as questões
Pensar sobre os fatos de forma mais sequencial (o que gerou o que)
Tomar mais ações pontuais e precisas
Envolver e ouvir mais as pessoas
Analisar as implicações das questões nas pessoas
Buscar entender implicações futuras com as pessoas
Confiar e planejar possibilidades
Usar mais a intuição e depois agir
Buscar teorias que ajudem a pensar nas questões
Usar mais a lógica

DADOS CADASTRAIS
Ramo de atividade: Comércio () Serviços () Indústria ()
Porte da empresa: Micro Empresa () Empresa de pequeno porte ()
Data de fundação da empresa:
Escolaridade: Ensino Fundamental () Ensino Superior () Superior Incompleto () Superior Completo () Pós-Graduação () Outros ()
Sexo: Masculino () Feminino ()
Data de nascimento: / /