

# A Influência das Características Pessoais do Empreendedor nas Escolhas Estratégicas e no Processo de Tomada de Decisão

The Influence of Personal Characteristics of the Entrepreneur on the Strategic Choices and the Decision Making Process

- » Flávio BRESSAN<sup>1</sup> (Pontifícia Universidade Católica de Campinas)
- » Geraldo Luciano TOLEDO<sup>2</sup> (Universidade de São Paulo)

**Resumo** Os pesquisadores há muito têm procurado compreender os conceitos de escolha e decisão estratégicas. Uma maneira de examinar essa questão é o recurso à abordagem das características pessoais do empreendedor. De acordo com a teoria dos modelos mentais, não há similaridade na maneira como diferentes empreendedores percebem o ambiente de negócios e no modo como fazem escolhas e tomam decisões. O elo que se estabelece entre os modelos mentais e as escolhas e decisões estratégicas pode ser um dos fatores predominantes a induzir diferentes empreendedores a ter percepções variadas diante de um mesmo ambiente de negócios. Este ensaio tem por objetivo discutir essa ligação por meio da abordagem teórica dos modelos mentais e sob a ótica dos temperamentos. Como resultado da análise, concluiu-se que o modelo mental do empreendedor – operacional ou estratégico – pode explicar suas escolhas e decisões estratégicas. Conhecer seu modelo mental pode ajudar o empreendedor a evitar, ou reduzir, obliquidades geradas na análise estratégica do ambiente de negócios e a favorecer a superveniência de escolhas e decisões estratégicas mais efetivas.

Palavras-chave

Escolhas estratégicas, Processo de Tomada de Decisão, Estilo Cognitivo do Empreendedor, Modelo Mental.

**Abstract** Researchers have long attempted to understand the concepts of strategic choices and decisions. One way to analyze this issue is to approach it through the personal characteristics of the entrepreneur. According to the theories of mental models, there are differences in the way entrepreneurs perceive the business environment and make choices and decisions. The connection between mental models and strategic choices and decisions may be one of the main factors leading different entrepreneurs to different perceptions when facing the same business environment. This study aims to discuss this connection through a theoretical approach to the mental models, from the perspective of the temperaments model. The authors conclude that the mental model of the entrepreneur – operational or strategic – may explain their strategic choices and decisions. An understanding of the entrepreneur's mental model can reduce or prevent biases in the strategic analysis of the business environment and promote a more effective process of strategic choices and decisions.

Keywords

Strategic Choices, Decision Making Process, Cognitive Style of the Entrepreneur, Mental Model.

1 Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Rodovia D. Pedro II, Km 136. Parque das Universidades 13086-900 – Campinas – SP. Fone: 19 81774035 fax 19 3237 2095; e-mail [bremat@terra.com.br](mailto:bremat@terra.com.br)  
Endereço para Correspondência: Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Economia e Administração. Rodovia D. Pedro II, Km 136. Parque das Universidades. CEP: 13086-900 – Campinas – SP

2 Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia e Administração. Avenida Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – 05508-900 São Paulo – SP. Fone: 11 3818 4038 fax 11 3815 2460; e-mail [gltoledo@usp.br](mailto:gltoledo@usp.br)

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, seja uma atividade autônoma, uma nova organização ou a expansão de uma empresa existente, tanto por um indivíduo, um grupo de indivíduos ou por uma empresa já estabelecida” (Bosma, 2012 p. 10). Empreender é um complexo e multifacetado fenômeno empresarial e social, que tem como foco o indivíduo que empreende, a organização e o ambiente de negócios (Bosma, 2013; Brazeal, Schenel & Azriel, 2008; Miles & Snow, 1986). Esses elementos, quando considerados em conjunto, trazem à discussão questões essenciais que são pertinentes ao processo de análise, formulação e implantação de estratégias (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008; Barney & Hasterly, 2011; Mintzberg & Lampel, 1999; Miles & Snow, 1978). Estudos e pesquisas no âmbito do empreendedorismo indicam que a natureza da estratégia requer que o ambiente onde os empreendedores se inserem, a organização onde operam e a personalidade do próprio indivíduo sejam levados em conta (Gallen, 1997; McCarthy, 2003; Michaud, Reitter, Chassang & Thoenig (2003).; Coakes & Smith, 2007).

A atividade empreendedora, entendida tanto como o ingresso de uma empresa existente em um novo negócio/produto - ou seja, o empreendedorismo corporativo (Brazeal, Schenel & Azriel, 2008) - quanto como a criação de uma nova empresa, seja por um indivíduo, um grupo de indivíduos ou uma empresa já estabelecida (Bosma, 2012), possui uma dimensão prática e outra teórica.

É prática porque empreender é uma atividade de interesse social que pode desdobrar-se em desenvolvimento econômico, inovação, criação de novos mercados e de novos empregos, melhoria da produtividade e geração de riqueza (Bosma, 2013; Hussain, Sultan, Junaid & Ilyas, 2011; Koellinger, 2008; Zahra, 2008; Drucker, 2007; Ireland, Hitt & Sirmon, 2003; Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001). Sob esse aspecto, empreender representa um desafio e uma busca constante, convertendo-se em um caminho para o desenvolvimento tecnológico, pois novos negócios e novas empresas constituem instrumento indutor de desenvolvimento e desencadeador de inovações, as quais se refletem em novas soluções para a satisfação de necessidades de indivíduos e organizações (Bosma, 2012; Ireland & Webb, 2007). No contexto das economias desenvolvidas, empreender torna-se útil na medida em que propicia a ampliação das fronteiras de negócios (p.ex., os casos recentes do Google e do Twitter) e a geração de novos negócios (p.ex., a Amazon) no setor de serviços (Koellinger, 2008). Acrescentem-se, ainda, os efeitos de gerador de novos empregos e facilitador de reocupação de indivíduos afastados temporariamente do mercado de trabalho em decorrência de fatores conjunturais adversos, por exemplo. Em relação às economias em desenvolvimento, empreender pode significar a criação de novas empresas ou outros tipos de organizações/instituições, como, por exemplo, cooperativas de artesãos ou mesmo organizações não governamentais (ONGs). Elas podem figurar como geradoras de oportunidade de trabalho, de obtenção de renda e de inclusão e integração de segmentos menos favorecidos da sociedade que se encontrem nesse estágio de desenvolvimento (Bosma, 2013; Nga & Shamuganathan, 2010; Mensah & Benedict, 2010; Isaacs, Visser, Friedrich & Brijlal, 2007; Basu & Itinay, 2002).

Sob a perspectiva teórica, as contribuições referem-se à identificação do tipo e à extensão da influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas e decisões estratégicas que irão determinar o destino do empreendimento. Como pesquisas apontam, as características pessoais do tomador de decisões influenciam diretamente o diagnóstico, as escolhas e a direção estratégica da empresa (Gallén, 2006; Armstrong & Hird, 2009). Assim, identificar o tipo e a extensão dessa influência no destino da organização pode servir de base para o delineamento de uma proposição teórica ou construção de um modelo explicativo no âmbito do empreendedorismo (Ambrosino, Bault & Coricelli, 2008; McCarthy, 2003).

A importância da abordagem das características pessoais do empreendedor ganha destaque na medida em que ela pode esclarecer seu papel e impacto na gestão da organização (Gimenez, 1998). Nesse sentido, pressupõe-se que o comportamento e as decisões de um profissional sejam um reflexo de suas características pessoais, consideradas as influências

do ambiente de negócios, o qual compreende situações conjunturais e eventos inesperados (McClelland 1987; De Vries, 1977; Stevens & Burley, 2003; Dagher & Zayde, 2005; Balta, Woods & Dickson, 2010).

Este trabalho, desenvolvido como ensaio, tem por objetivo discutir a ligação entre os modelos mentais, definidos sob a ótica dos temperamentos, e as decisões estratégicas como um dos fatores predominantes a induzir diferentes empreendedores a ter percepções variadas diante de um mesmo ambiente de negócios. Também pretende destacar, por meio de abordagem teórica e sob a ótica dos temperamentos, a vinculação entre modelos mentais e escolhas e decisões estratégicas, bem como seus reflexos na definição dos propósitos, no estabelecimento da direção e no desempenho da empresa.

O trabalho desenvolve-se mediante a revisão dos conceitos de estratégia, o debate sobre o processo de escolha e tomada de decisão e a influência das características pessoais, além da descrição dos elementos básicos dos temperamentos, como o construto que fundamenta as proposições sobre as características pessoais do empreendedor e seu modelo mental, suas escolhas e decisões estratégicas. São propostas, ainda, questões de interesse que podem sugerir futuros trabalhos de pesquisa.

## ENTENDENDO ESTRATÉGIA

O termo estratégia abrange muitos significados e o debate sobre ele tem sido intenso. As abordagens associadas ao termo são diversas, como pode ser observado pelas proposições de Porter (1986) e, especialmente, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que afirmam haver necessidade de uma concepção holística de sua natureza, significado e desdobramentos teóricos e de práticas gerenciais.

Para ilustrar a ausência da abordagem holística, Mintzberg et al. (2000) fazem referência à fábula sobre os cegos e o elefante, em que cada um toca uma parte do elefante e diz tratar-se de um animal diferente. Os autores afirmam que, individualmente, o pesquisador tende a focalizar um ângulo de visão sobre estratégia, o que compartimenta demasiadamente o campo de estudo. Desse modo, surgem diferentes vertentes de análise ou de “escolas de pensamento”, cada qual com uma concepção distinta e estanque do fenômeno. As múltiplas interpretações ora se justapõem, ora se complementam, sem, contudo, haver uma proposição precisa e sintetizadora, o que dificulta até mesmo uma classificação das propostas. Em uma tentativa de síntese, Mintzberg et al. (2000) sugerem a existência de três categorias: prescritiva, descritiva e configuracional (da configuração).

No âmbito da categoria prescritiva, que integra as escolas *design* (Liedtka, 2000), planejamento e posicionamento, a formulação e a implantação de estratégia são consideradas tentativas deliberadas e conscientes de prover um sentido de unidade, direção e propósito para todas as atividades e unidades da empresa. Com isso, são facilitadas as mudanças necessárias para colocar a empresa em sintonia com seu ambiente de negócios (Mintzberg et al., 2000), no delineamento deliberado de um plano de ação que objetiva a conquista de vantagem competitiva nos negócios. Essas escolas caracterizam-se por estarem mais interessadas em prescrever a estratégia do que em como implantá-la, e propõem que a formulação da estratégia deve seguir um processo integrado de tomada de decisões que dependa fortemente das ferramentas e metodologias analíticas. Por tratar-se de um processo formal e disciplinado – daí deliberado – que ajuda os gerentes a alcançarem melhor qualidade de pensamento estratégico, seus adeptos advogam o uso de sistemas formais de planejamento e controle e mecanismos consistentes de recompensa para assegurar efetividade nas escolhas estratégicas.

Sob o enfoque da categoria descritiva, que inclui as escolas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental (Mintzberg et al., 2000), as empresas apresentam comportamento estratégico mesmo sem ter planos claramente definidos e sem evidência de um processo formal, disciplinado e intencional. Seguem aspectos específicos do processo de formação da estratégia, enfatizam menos a prescrição do comportamento estratégico ideal

e concentram-se mais na descrição de como as estratégias de fato são formuladas. Segundo essa abordagem, a estratégia pode ser considerada emergente, por ser identificada a partir de padrões e consistências observadas no comportamento passado, apesar das intenções ou da ausência delas.

Com relação à categoria configuracional, representada pela escola da configuração, a formulação da estratégia compreende o processo de descrever os estados da organização e do seu ambiente de negócios e de formulação de estratégia como um processo de transformação. Isso implica a descrição “fotográfica” da organização e de seu contexto, tal qual eles se apresentam, e sua interação com o processo de transformação da organização, que pode ser o resultado de um plano deliberado ou de um comportamento adaptativo e, portanto, emergente (Mintzberg et al., 2000).

Whittington (2002) concebe a estratégia a partir de quatro perspectivas, tomando como base de categorização duas dimensões bipolares: resultados e processos. A dimensão “resultados” diz respeito à razão de ser da estratégia (Para que serve a estratégia?), e os polos referem-se à ênfase maior atribuída por determinada abordagem (escola, teoria) à maximização dos lucros ou a resultados plurais cujo escopo se estende além da lucratividade. A dimensão “processos” relaciona-se ao desenvolvimento da estratégia e sobre a predominância de um dos seguintes processos estratégicos: deliberado ou emergente. As quatro abordagens resultantes dos cruzamentos das duas dimensões e suas respectivamente ênfases são (Whittington, 2002):

- Abordagem clássica: típica dos anos 1960, enfatiza a maximização dos lucros e a adoção de processos deliberados.
- Abordagem processual: surgida nos anos 1970, ressalta resultados plurais e processos emergentes, adaptativos.
- Abordagem evolucionária: surgida nos anos 1980, evidencia a maximização dos lucros e processos estratégicos emergentes.
- Abordagem sistêmica: característica dos anos 1990, concentra-se em processos deliberados e enfatiza resultados plurais.

Não obstante a abordagem, ao lidar com questões estratégicas um empreendedor poderá analisar qual conceito de estratégia deve adotar e seguir. . Conforme observam Hax e Majluf (1999), estratégia pode ser entendida, de forma abrangente, como um padrão que integra as principais políticas, metas e programas de ações de uma organização e que, quando formulada, ajuda a ordenar e alocar os recursos para a obtenção de resultados que conduzam à vantagem competitiva e ao crescimento. Como conceito multidimensional, estratégia engloba todas as atividades de uma empresa, provendo-a em um sentido de unidade, direção e propósito, o qual induzirá as mudanças necessárias para que ela se ajuste ao ambiente (Mukherji & Mukherji, 2003).

Na mesma linha, Porter (1986) realça que a tarefa de gestão do empreendimento seria mais bem executada se houvesse uma estratégia definida que norteasse os rumos da organização, o que demandaria um processo formalizado para a definição do caminho necessário para adequação da empresa ao seu ambiente e para o seu sucesso (Wiesner & Millett, 2012). Mas, ao mesmo tempo, pode-se questionar, como propõe Mintzberg et al. (2000), se o processo de formulação estratégica é simplesmente um exercício racional ou, como propõe McCarthy (2003, p. 155), se não é também “um reflexo da experimentação, exploração, intuição, instinto e do aprendizado”, em conformidade com as abordagens caracterizadas por Whittington (2002).

Independentemente do grau de formalização adotado, do ponto de vista do empreendedor e do tempo a ela dedicado, a formulação estratégica requer um balanceamento delicado entre motivação, aprendizagem proveniente de experiências e ações do passado, assim como a modelagem de novos cursos de ação ou caminhos para conduzir a empresa para um futuro concebido, o qual não costuma guardar relação muito estreita com o passado (Ensign, 2008; Gagné, 2006).

Neste trabalho, dentre as múltiplas abordagens sobre o tema, adota-se a proposta de Hax e Majluf (1999). Os autores identificam seis dimensões de agregação sob as quais a estratégia pode ser interpretada: (1) padrão coerente, unificado e integrado de decisões; (2) determina e revela os propósitos organizacionais em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades para alocação de recursos; (3) seleciona os negócios em que a organização está ou estará; (4) busca alcançar vantagem sustentável de longo prazo em cada um dos negócios, por meio de respostas adequadas às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização; (5) engloba todos os níveis da organização (corporativo, da unidade de negócio e funcional); e (6) define a natureza das respostas econômicas e não econômicas aos diversos públicos de interesse (*stakeholders*).

De forma semelhante, Quinn (2001) refere-se à estratégia como o padrão que integra, de modo consistente, as principais metas, políticas e cursos de ação de uma empresa. Esse conceito denota que, uma empresa seguirá um padrão razoavelmente estável e coerente para a tomada de decisões, mas não necessariamente o fará por meio da adoção de um plano formalmente estruturado.

Essas definições são especialmente relevantes para a compreensão da ação do empreendedor no ambiente de negócios, pois as empresas, de modo geral, não possuem a tradição de proclamar explicitamente questões referentes ao planejamento estratégico e, em menor escala, não adotam como rotina o desenvolvimento de um processo formal de planejamento estratégico (Wiesner & Millett, 2012; Ensign, 2008).

Essas proposições são especialmente pertinentes na discussão envolvendo as características pessoais do empreendedor como tomador de decisões estratégicas, tanto no caso de implantação de um novo produto ou negócio em uma empresa já existente, como na criação de uma nova empresa. Todavia, a ausência de um processo formal não deve significar falta de controle e inexistência de processos, mas apenas que a gerência está aberta, flexível, responsiva e disposta a aprender ou, ainda, que a empresa tem a questão estratégica incorporada em suas práticas (Wiesner & Millett, 2012; Ensign, 2008; Pellegrino & Carbo, 2001).

## ESCOLHAS ESTRATÉGICAS E A TOMADA DE DECISÃO

As escolhas estratégicas e o processo de tomada de decisão são atribuições essenciais do empreendedor, mesmo que ele delegue autoridade para outras pessoas, as decisões estratégicas continuarão sob sua responsabilidade direta. Em relação ao processo decisório, espera-se que o empreendedor, ao se defrontar com a necessidade de tomar uma decisão, assuma uma orientação racional. Ao empreender, o escopo da decisão torna-se mais restrito, pois a margem para erros diminui, uma vez que decisões equivocadas podem colocar o empreendimento em risco. Além do mais, nessas circunstâncias, a decisão e suas consequências recairão sobre o próprio empreendedor (Balta, Woods & Dickson, 2010; Ensign, 2008).

Os estudos iniciais sobre o processo decisório tiveram como princípio subjacente a concepção do homem racional, coerente com os preceitos das Ciências Econômicas e da Escola da Administração Científica. Presumia-se que o homem racional seria capaz de analisar uma situação real e avaliar as alternativas possíveis para solucionar um determinado problema, fazer escolhas e tomar decisões de forma isenta para alcançar os melhores resultados e maximizar os lucros.

Em contraposição a esse conceito, emerge a figura do homem administrativo, baseada na Psicologia Cognitiva e em teorias do comportamento decisório. Segundo essa concepção, as decisões gerenciais complexas, como iniciar um empreendimento, por exemplo, são resultado de múltiplos fatores cognitivos e comportamentais limitantes da racionalidade do processo, e, por consequência, raramente são racionais em sua plenitude (Forlani & Mullins, 2000).

Em um sistema hierarquizado de decisões, as estratégicas, caracteristicamente, são tomadas em níveis mais altos da hierarquia organizacional. Ao considerar-se a opção estratégica de empreender, a decisão de nível mais alto no sistema hierarquizado geralmente está centrada

no empreendedor, particularmente quando diz respeito ao início de um empreendimento. Nessas circunstâncias, a decisão pode não ser integralmente racional e isenta, emergindo duas abordagens para análise do processo decisório: racionalidade (plena) e racionalidade limitada (Chen & Dong, 2007).

Em conformidade com os pressupostos da racionalidade (plena), o empreendedor toma decisões estritamente com base na razão, com o objetivo de avaliar todas as alternativas para fazer as escolhas consideradas, por ele, ótimas, em um contexto ambiental mapeado e conhecido. Sob essa ótica, em uma situação de tomada de decisão, pressupõe-se que o empreendedor disponha de todas as informações, conheça as alternativas e consiga prever, de maneira lógica, as consequências de cada decisão possível.

Nesse sentido, o empreendedor, para decidir, precisa formular uma equação de utilidade que lhe possibilite escolher a alternativa que resulte no melhor conjunto de consequências e resultados esperados. Essa suposição não admite ambiguidade e considera que o empreendedor possua, ou acredita possuir, capacidade mental para conhecer e analisar racionalmente todos os elementos componentes da situação problema (March & Simon, 1967).

Freud (1971) contrapôs, em suas proposições, a ideia de que o homem age integralmente de maneira racional. Para ele, nem sempre é possível controlar a própria mente; muitas vezes, ela é governada pelo inconsciente, cuja influência pode interferir na percepção. Outra proposição que se afasta da concepção de homem plenamente racional foi feita por Simon (1979), o qual postulou que o indivíduo possui limites na capacidade de processar informações.

Embora seja possível pressupor que as decisões sejam tomadas de forma racional, nem sempre isso acontece. Geralmente, mesmo nas empresas, as decisões são tomadas com base em critérios muitas vezes não respaldados em métodos e procedimentos racionais (Ambrosino, et al, 2008). Isso é consistente com a proposição Simon (1979), pois de acordo com o autor, o processo decisório pode apresentar racionalidade limitada e ser direcionado para a seleção de alternativas que estejam mais alinhadas com o sistema de valor e de crenças do empreendedor, mais do que com uma lógica objetiva.

O exposto parece revelar que o processo decisório apresenta apenas uma intencionalidade racional (Simon, 1979), ou seja, revela a intenção do empreendedor de ser racional. Como a realidade não é estática e não pode ser fixada, realizar uma análise completa se torna uma possibilidade quase inexistente, acarretando limitações ao processo racional. Problemas complexos, informações incompletas, distorcidas ou mesmo excessivas, restrições de tempo, reduzida capacidade do empreendedor de processar informações e suas preferências em relação às escolhas e objetivos organizacionais reduzem muito a possibilidade de o processo decisório ser integralmente racional.

Ao se atribuir valor excessivo à racionalidade, presumivelmente haverá intenção de plena racionalidade no processo de tomada de decisões, mas isso não ocorre efetivamente, em razão da racionalidade limitada inerente ao tomador de decisão (Pink, 2007). Além disso, aspectos referentes ao temperamento e às preferências, aliados às experiências passadas, tendem a dar um novo contorno e significado à situação ou ao problema em análise, constituindo mais um forte impedimento para que a racionalidade seja alcançada com isenção (Wall, 2008). Atrelados aos sentimentos do tomador da decisão, eles podem influenciar a percepção a tal ponto que fatos e dados importantes podem ser considerados irrelevantes ou sem importância, criando, assim, discrepância entre a realidade existente e a percebida.

Outro aspecto limitador da racionalidade plena no processo de tomada de decisão refere-se à ocorrência de decisões impulsivas ou influenciadas por fatores *ad hoc*, que podem demonstrar ambiguidade ou mesmo contradizer valores anteriormente praticados (Wolcott & Lippitz, 2007). A decisão por impulso e/ou por sentimentos ocorre com mais frequência do que o próprio tomador de decisão percebe e até mais do que se imagina. O indivíduo, quando questionado, cria razões e dados na tentativa de justificar racionalmente a decisão tomada. Quando isto ocorre, a contraposição de argumentos não resultará em revisão da decisão tomada e poderá conduzir o decisor a uma dissonância cognitiva (Festinger, 1975). Nesse caso, o tomador

da decisão é levado a encontrar razões que justifiquem a decisão tomada e que diverge do seu padrão usual, ou suas crenças e valores.

Outros fatores, como tamanho do empreendimento, tecnologia envolvida, complexidade do ambiente de negócios e estágio no ciclo de vida podem interferir no processo de busca e processamento das informações. As diferenças individuais levam empreendedores, mesmo aqueles com excelente capacidade racional, a perceberem a realidade sob diferentes ângulos, com aspectos ou características distintas. Indivíduos menos centrados em situações concretas e factuais da realidade tendem a buscar oportunidades, focar-se mais nos elementos constitutivos de cada oportunidade e a perceber menos ameaças na implantação de ações (Stumpf & Dumber, 1991). Portanto, associam menos riscos ao empreendimento (Gallén, 2006; McCarthy, 2000; McCarthy, 2003; Simon, Houghton & Aquino, 2000; Gallen, 1997).

Em razão disso, pode-se supor que, apesar de possuírem informações e competência para analisar situações, aquilo que será entendido como realidade dependerá de cada indivíduo, pois o processo de análise é influenciado pelas experiências vividas (Pellegrino & Carbo, 2001).

Sendo a realidade o que cada um percebe, e como cada indivíduo possui características distintas, a mesma situação, analisada por diferentes pessoas, poderá revelar uma diversidade de padrões de interpretação. Expostas às mesmas informações, pessoas diferentes poderão gerar decisões estratégicas díspares, pois a racionalidade não é absoluta, ou seja, a decisão torna-se apenas intencionalmente racional (Gallén, 2006).

Outras pesquisas sobre o processo de tomada de decisão apontam para o papel das preferências ou estilos cognitivos nas escolhas estratégicas, os quais sinalizam a forma preferida de percepção, coleta, avaliação, síntese e utilização das informações (Andersen, 2000; Gallén, 2006). Essas pesquisas têm mostrado que as pessoas agem de acordo com seu estilo padrão mesmo quando são confrontadas com decisões, problemas ou situações complexas, difíceis, ou com alto nível de ambiguidade, como no caso de empreender um novo negócio ou de desenvolver e lançar um novo produto (Johnson, et al., 2008; McCarthy, 2000). Elas indicam, ainda, que o estilo cognitivo e a preferências podem direcionar o empreendedor para determinada escolha estratégica em detrimento de outra não percebida.

Todos os fatores mencionados vêm em auxílio da compreensão dos motivos pelos quais diferentes empreendedores, convivendo em um mesmo ambiente de negócios, podem formular e fazer escolhas estratégicas distintas. Nesse sentido, a percepção, a organização e o uso das informações parecem ser críticos na tomada de decisão estratégica e podem servir de base para a análise do processo decisório à luz da influência das características pessoais (Hodgkinson & Clarke, 2007).

## **PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS**

Como exposto anteriormente, a percepção da realidade é um mecanismo primordial de coleta de informação e desempenha papel essencial no processo de tomada de decisões e de escolha estratégica, influenciando o desempenho da empresa. Para sobreviver, crescer e competir, a empresa terá de responder ou se antecipar continuamente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios, e fará isso com base nas percepções de seus dirigentes e empreendedores (Simon & Houghton, 2002). Gallén (2006) sustenta que a forma de decidir e agir estrategicamente e o impacto dessas ações no desempenho da empresa parecem guardar vínculo intrínseco com as características pessoais do empreendedor. Na maior parte das vezes, é ele que está no comando do empreendimento e, conseqüentemente, suas decisões mais importantes serão pertinentes à estratégia do negócio e poderão refletir suas preferências.

A compreensão de como o empreendedor percebe, interpreta e utiliza as informações sobre o ambiente de negócios e como isso afeta o processo decisório estratégico é uma questão relevante para o desenvolvimento de proposições que dão sustentação ao processo referido (Gallén, 2006).

Existem múltiplos fatores que influenciam o processo de tomada de decisão estratégica, inclusive a percepção de alternativas ou curso de ação possível, e mesmo desejável, serem questões de escolha do empreendedor. À luz dessas considerações, emerge a questão pertinente aos fatores que levam os empreendedores a perceberem situações de formas distintas, ainda que dispo de as mesmas informações.

Esforços têm sido feitos para diagnosticar o que pode ser fator diferenciador entre empreendedores e não empreendedores. Destacam-se duas direções para análise: a abordagem das características pessoais do empreendedor e a abordagem dos estilos cognitivos (Armstrong & Hird, 2009; Gallén, 2006; Korunka, *et al.*, 2003; Simon & Houghton, 2002; Pellegrino & Carbo, 2001; Scott, 2000; Kirton, 1984).

As duas vertentes podem ser valiosas para a compreensão do processo utilizado para a tomada de decisões feita pelo empreendedor. A primeira delas refere-se a pesquisas sobre características pessoais, as quais procuram identificar aquilo que é peculiar e aquilo que é distintivo dos indivíduos e que os convertem em empreendedores. As pesquisas que integram a segunda vertente dizem respeito ao processo cognitivo e buscam a compreensão do modo pelo qual as informações são percebidas e processadas (Johnson *et al.*, 2008). Nesse caso, o interesse recai em identificar construtos explicativos da percepção de oportunidades e dos riscos inerentes a um empreendimento (Armstrong & Hird, 2009; Simon & Houghton, 2002; Miner, 2000).

Apesar de estudos realçarem a influência das características pessoais do empreendedor sobre o processo de tomada de decisões e de formulação da estratégia, eles não são conclusivos (Johnson *et al.*, 2008). As características pessoais apontam que a personalidade empreendedora pode possuir traços que denotam elevada necessidade de realização, de controle, de predisposição de assumir riscos e coragem para empreender (de Vries, 1996; Korunka *et al.*, 2003).

Outra indicação da relação entre o processo de tomada de decisão, formulação estratégica e características pessoais do empreendedor é encontrada no trabalho de McCarthy (2003), que estudou o impacto da personalidade na formulação da estratégia. Os resultados indicaram que o processo subordina-se às características da personalidade do empreendedor e às experiências vivenciadas em situações críticas. McCarthy (2003) aponta dois tipos predominantes de empreendedor, os quais se distinguem por padrões de comportamento estratégico dessemelhantes: o pragmático e o carismático. A pesquisa revelou que, em situações críticas, os tipos de personalidade identificados divergem tanto na identificação do problema, como na resposta a ele.

O empreendedor carismático, de modo geral, é um visionário, apresenta disposição para assumir riscos, é altamente convincente, apaixonado e possui objetivos ambiciosos e idealizados. O empreendedor pragmático é mais cauteloso, mais racional, tende a fazer uma análise mais realista do ambiente de negócios e parece disposto a adotar uma abordagem mais calculada e instrumental na condução do empreendimento; seu objetivo está ligado ao estabelecimento de um empreendimento que tenha reais possibilidades de sucesso. Na Figura 1 encontram-se sintetizadas as características dos dois tipos de empreendedor identificados por McCarthy (2003).

| CARISMÁTICO  | PRAGMÁTICO   |
|--|--|
| Dinâmico, inspirado, entusiasmado, visionário, sociável, criativo, confiante e competente. | Cauteloso, racional, analista, factual, conservador, abordagem mais instrumental e calculada.    |
| Predizer tendências de mercado e visualizar novas oportunidades.                           | Análise mais realista do ambiente de negócios.   |
| Propenso ao risco, altamente persuasivo, apaixonado pelo empreendimento.                   | Baixa propensão ao risco e baixo envolvimento emocional com o empreendimento.                    |
| Capacidade de lidar com riscos e guiados por suas convicções sobre o sucesso do negócio.   | Conservador, relatando expressões como: "pé no chão e senso comum" numa abordagem mais racional. |
| Estabelecimento de metas: ambiciosas e idealistas.   | Estabelecimento de metas: mais realistas.  |

FONTE: Adaptado de McCarthy, B. (2003). The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *The Irish Journal of Management*, 24(1), 154-173.

FIGURA 1. Características dos tipos de empreendedor

O processo de tomada de decisão tem origem na coleta de dados, que serão depurados e processados para converterem-se em informações pertinentes e relevantes. Contudo, essa fase sofre diversas limitações, como a impossibilidade de coleta de todos os dados relativos a uma determinada situação. Mesmo que essa hipótese fosse possível, a condição de racionalidade limitada conduz à conclusão de que há limite para a capacidade de processar e analisar uma expressiva massa de dados. Ressalta-se, portanto, a necessidade de que ferramentas que simplifiquem a descrição da realidade sejam utilizadas para auxiliar o empreendedor a fazer escolhas estratégicas e tomar decisões (Pellegrino & Carbo, 2001; Chen & Dong, 2007).

O modelo idealizado por Hambrick & Mason (1984), resultante de estudo sobre os níveis organizacionais e a organização como reflexo dos seus principais executivos, sugere que escolhas estratégicas estão condicionadas à percepção dos altos executivos da organização. Para os autores, o processo perceptual pode ser visto sob uma perspectiva sequencial. Primeiramente, o empreendedor não consegue analisar todos os aspectos do empreendimento e de seu ambiente. Dessa forma, seu campo de visão torna-se limitado, colocando a atenção em uma percepção eventual. Em seguida, a percepção torna-se ainda mais limitada, por ser seletiva, e direciona-se somente a alguns aspectos contidos no seu campo de visão. Finalmente, o que

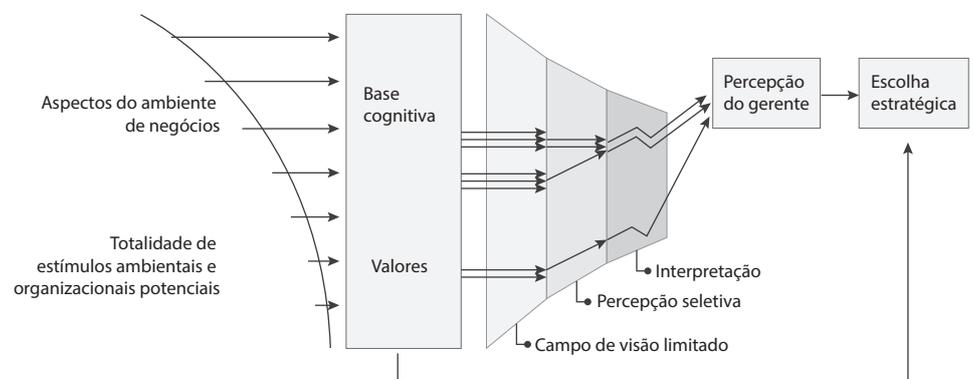
foi percebido é mais uma vez filtrado por valores e pelo modelo cognitivo do empreendedor. A Figura 2 apresenta o modelo proposto por Hambrick & Mason (1984), mediante um diagrama de fluxo lógico.

Apesar dos resultados das pesquisas que atribuem características aos empreendedores, há autores, como Morrison (2000), que defendem ser uma tarefa difícil encontrar características que

sejam comuns a todos os empreendedores. Admitindo-se que as características pessoais do empreendedor não sejam suficientemente constantes para explicar suas escolhas e decisões estratégicas, é possível que a resposta seja encontrada na abordagem cognitiva, que diz respeito à forma preferida de perceber, coletar, processar e avaliar as informações (Armstrong & Hird, 2009).

Essa ideia é reforçada pelos resultados de estudos sobre a relação entre a lógica dominante do empreendedor, a diversificação dos negócios e o seu desempenho. Tais estudos reforçam a proposição de que a qualidade do empreendedor é fundamental para a configuração e o desempenho do empreendimento, assim como tem influência no gerenciamento do empreendimento (Prahalad & Bettis, 1986; Balta et al, 2010). Prahalad e Bettis (1986) admitem que as empresas seguem mapas de ação que expressam crenças e suposições do empreendedor, as quais foram desenvolvidas ao longo de sua existência, com base nas experiências pessoais vividas por ele. Mesmo sem focar diretamente as características pessoais do empreendedor, os autores apontam para a importância dessas características na formação da lógica dominante do empreendimento como reflexo de seu próprio pensamento.

A partir dessas considerações, pode-se concluir que o padrão de decisão do empreendedor sofre influência direta de seu processo de percepção, que pode operar sob a influência de seu modelo mental ou estilo cognitivo preferido (Baggs, 2012), e do uso que ele faz daquilo que é percebido. Keirse e Bates (1984) afirmam que modelos mentais ou estilos preferidos não são necessariamente certos ou errados e Gallén (2006) complementa asseverando que aquilo que se pode analisar é a aplicação apropriada às diversas situações. O empreendedor pode dirigir a



Fonte: adaptado de Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986). 9(2), 193-206

**FIGURA 2.** Escolha estratégica sob condições de racionalidade limitada

percepção para aspectos factuais e pormenores, ou para uma configuração global da situação, dando origem a formas variadas de processamento e uso das informações, assim como à ocorrência de escolhas estratégicas diversas, feitas por diferentes empreendedores que operam no mesmo ambiente competitivo de negócios. Sob essa perspectiva, o debate pode ser direcionado para a relação entre os estilos cognitivos e os temperamentos.

## ESTILOS COGNITIVOS E TEMPERAMENTOS

Modelos mentais ou estilos cognitivos, como também são chamados, são o resultado do modelo de percepção, processamento e uso da informação. Diferentes modelos mentais podem conduzir a diferentes escolhas estratégicas em um mesmo ambiente de negócios. Entende-se que, quando o estilo cognitivo dos empreendedores é conhecido, pode-se presumir que o processo de decisão estratégica será diferente se os seus mecanismos de percepção e julgamento forem diferentes um do outro (Gallén, 2006; ).

Várias abordagens sobre diferenças individuais em relação a estilos cognitivos podem ser identificadas na literatura, mas um aspecto recorrente foi identificado por Hambrick e Mason (1984). Eles consideram que alguns empreendedores estão apenas interessados em “o que é”, enquanto outros estão mais predispostos a aceitar ideias inéditas sobre “o que pode ser”. Essa proposição remete à abordagem dos temperamentos, desenvolvida por Keirse e Bates (1984), que observaram que os temperamentos definidos a partir de padrões de observação de comportamentos manifestos, ou de grupos de comportamentos, e que descrevem diferenças entre pessoas, apresentavam características e padrões consistentes em indivíduos, em diferentes culturas e períodos de vida (Oakland & Joyce, 2004).

Os temperamentos provêm das preferências em relação ao modo de perceber e de responder às diversas situações (Silva, 1992). Os temperamentos são úteis, pois ajudam a compreender as características das pessoas e permitem fazer previsões consistentes sobre suas preferências, comportamentos, e sobre como aprendem, ensinam, se relacionam, gerenciam e, por decorrência, sobre seus modelos cognitivos (Kroege & Thuessen, 1992; Oakland & Joyce, 2004; Gentry; Mondore & Cox 2007; Barry & McCarthy, 2001).

As diferentes formas de percepção – concreta ou global – são as primeiras variáveis consideradas, pois, como a percepção está associada ao modo de coletar informações, aquilo que é percebido influencia as outras funções. Sem compreender a forma como as pessoas percebem, seria difícil entender o estilo cognitivo e o processo de tomada de decisão do empreendedor, pois as pessoas acreditam sempre nos dados e informações de que dispõem. Um empreendedor com preferência pelo modelo de percepção concreta caracteriza-se pela coleta de informações factuais e concretas. Depois, a preferência vai se referir ao que fará com as informações obtidas: irá organizá-las ou continuará a coletar mais informações (Nelson, Good & Hill, 1997).

Se um empreendedor preferir o modelo de percepção global, seu procedimento vai caracterizar-se pela coleta de dados abstratos e conceituais. Em seguida, a preferência irá estabelecer-se na organização dos dados e informações, visando à tomada de decisão, a qual ocorrerá com base na lógica, de modo racional, ou mediante a incorporação de seus valores, ideias e interesses. A Figura 3 apresenta uma síntese dessa abordagem.

Considerando as características delineadas na Figura 3, as proposições de Hambrick e Mason (1984), e traduzindo o interesse em “o que é” como “foco factual e como aqui e agora” e “o que pode ser” como “possibilidade”, é plausível classificar sinteticamente os estilos cognitivos ou modelos mentais em dois tipos: operacional e estratégico.

## ESTILO COGNITIVO OU MODELO MENTAL OPERACIONAL

O primeiro estilo/modelo mental é caracterizado pelo foco na operação (modelo operacional) e pela busca da precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina e conformidade. Incorpora e demonstra preocupação mais acentuada com a resolução de problemas do que em

| MODO DE PERCEPÇÃO   | PASSO SEGUINTE                      | USO: VIDA E TRABALHO  | ESTILO COGNITIVO E COMPORTAMENTAL  |
|---|-------------------------------------|---|--|
| <b>CONCRETA</b><br>Preferem a percepção pelos órgãos do sentido. Tendem a ser mais interessadas no que os seus sentidos mostram para eles – o que existe no presente. | Usar as informações                 | <b>PLANEJADO</b><br>Preferem as coisas ordenadas e decididas gostam de planejar com antecedência e realizar plano feito<br><br><b>IMPROVISADO</b><br>Tendem a continuar a buscar e aplicar as informações na solução de problemas imediatos. Desejam aproveitar tudo; vida espontânea e flexível. | <b>O P E R A C I O N A L</b><br><br><b>IMPLEMENTADOR</b><br>Tradicionalista, estabilizador, consolador, senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade; apreende passo a passo. Contribuição: produção oportuna<br><br><b>REALIZADOR (bombeiro)</b><br>Solucionador de problemas, negociante. Trabalha por meio de ações com sabedoria, e sem oportunismo. Contribuição: lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado. |
| <b>GLOBAL</b><br>Tendem a usar sua imaginação para identificar novas possibilidades e relações entre as coisas e ter um foco no futuro.                               | Organizar os dados e tomar decisões | <b>METODOLÓGICO</b><br>Tendem a tomar decisões com base em análises objetivas e lógicas, e de modo impessoal.<br><br><b>BASEADO EM VALORES</b><br>Tendem a tomar decisões com base em valores e considerando interesses e desejos das pessoas.  | <b>E S T R A T É G I C O</b><br><br><b>ESTRATEGISTA</b><br>Visionário, arquiteto de sistemas, construtor; trabalho as ideias com criatividade e lógica; maestria. Contribuição: estratégia e análises.<br><br><b>ENERGIZADOR</b><br>Catalizador, comunicativo, motivador, energizador. Interação social baseada em valores e inspirações. Contribuição: algo pessoal ou uma visão especial sobre possibilidades.                           |

Fonte: elaborado a partir de Keirse, D. & Bates, M. (1984) *Please understand me: character and temperament types*. USA, Prometheus.; Kroeger, O. & Thuessen, J. M. (1992). *Type talk at work*. USA: DellBooks.; Silva, M. L. R. (1992). *Personalidade e escolha profissional: subsídios de Keirse e Bates para orientação vocacional*. São Paulo, EPU.

**FIGURA 3.** Modelos mentais ou estilos cognitivos de acordo com a abordagem dos temperamentos.

encontrá-los, privilegiando a redução de ocorrência de problemas mediante maximização da eficiência e melhoria do processo, mantendo as condições existentes. O adepto desse estilo revela preferência pela elaboração de planos de ação (operacionais) e se sente recompensado com seu cumprimento; é rápido na tomada de decisões e, uma vez feita a escolha, isso não mais o preocupa. Raramente desafia as regras, normas e políticas, a não ser que receba apoio forte e explícito de seus superiores.

Os indivíduos incluídos no modelo cognitivo operacional podem utilizar a informação, na vida e no trabalho, de modo planejado – Implementador – ou de modo improvisado – Pragmático.

**Implementador:** utiliza as informações de forma planejada. Esse empreendedor prefere ter as coisas decididas, ordenadas e bem delineadas; prefere planejar com antecedência e executa o plano elaborado com base no princípio de que a vida deve ser vivida de forma planejada e ordenada. De modo geral, caracteriza-se como tradicionalista, estabilizador, consolidador; trabalha com senso de responsabilidade, lealdade e assiduidade; aprende passo a passo como pré-preparação para benefícios atuais e futuros. Sua contribuição: produção oportuna.

**Pragmático** (“bombeiro”): utiliza as informações de forma improvisada. Esse empreendedor tende a continuar buscando e aplicando informações na solução de problemas à medida que se apresentam. Deseja aproveitar tudo e para ele, a vida deve ser espontânea e flexível. Caracteriza-se por solucionador problemas, negociar, ser “bombeiro”. Trabalha por meio de ações, com sabedoria, mas sem senso de oportunismo, e aprende mediante envolvimento ativo para atingir necessidades atuais. Contribuição: lida de maneira efetiva e rápida com o incomum e o inesperado.

## ESTILO COGNITIVO OU MODELO MENTAL ESTRATÉGICO

Estilo ou modelo mental caracterizado por baixa aderência a normas, muitas vezes considerado indisciplinado, capaz de pensamento tangencial e de abordagens inovadoras para tarefas, situações e problemas. Os indivíduos gostam de identificar e encontrar soluções para problemas complexos. Toleram atividades rotineiras apenas por curtos períodos de tempo e delegam-nas sempre que podem. O empreendedor está mais focado nas possibilidades futuras, tende a ser visionário, com habilidade para estabelecer o que o empreendimento necessita para ser mais efetivo no futuro; costuma assumir o controle em situações com baixa estruturação e geralmente questiona regras e procedimentos. É autoconfiante em relação às ideias e proposições e trabalha incansavelmente para transformar ou melhorar o sistema.

Pode revelar-se insensível em relação às pessoas, por privilegiar a racionalidade ou induzir as pessoas centrais a basearem suas decisões em valores. Os indivíduos incluídos no modelo mental estratégico utilizam a informação para a tomada de decisões, que podem ser feitas de modo lógico ou racional – Estrategista – ou baseado em valores – Humanista.

**Estrategista:** tende a tomar decisões de modo impessoal, com base em análises objetivas e lógicas, caracterizando-se como visionário, arquiteto de sistemas, construtor. Trabalha as ideias com criatividade e lógica; aprende por meio de processo impessoal e analítico para domínio pessoal. Contribuição: estratégias e análises.

**Energizador:** tende a tomar decisões com base em valores, considerando possibilidades, interesses e desejos das pessoas. É catalisador, comunicativo, motivador e trabalha melhor interagindo com outras pessoas.. Aprende para conhecimento próprio, de maneira personalizada e criativa. Contribuição: algo pessoal ou uma visão especial sobre possibilidades.

A abordagem dos temperamentos de Keirsey e Bates (1984) sustenta que os modelos mentais ou estilos cognitivos abrem muitas possibilidades para estudos posteriores. Ressaltam-se, em particular, estudos que relacionem temperamento e análise do ambiente competitivo, assim como comas demais escolhas estratégicas de um empreendimento. Como resultado, será possível descrever a interação entre o processo de tomada de decisão e as características individuais do empreendedor, as quais decorrem de seu temperamento, e, por consequência, de seu estilo cognitivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi discutir, por meio de uma abordagem teórica, a ligação entre os modelos mentais, definidos sob a ótica dos temperamentos, e as escolhas e decisões estratégicas como um dos fatores predominantes que induzem diferentes empreendedores a ter percepções variadas diante de um mesmo ambiente de negócios. Destaca-se também essa vinculação e seus reflexos na definição dos propósitos, no estabelecimento da direção e no desempenho do empreendimento.

Pesquisas empíricas e estudos teóricos têm apontado a relação entre o processo de tomada de decisão e as características individuais do empreendedor. Como pôde ser notado, a abordagem da racionalidade, quando confrontada com a complexidade envolvida na gestão de um empreendimento, revela lacunas e limitações para explicar e prever escolhas e decisões estratégicas do empreendedor. Por outro lado, a abordagem dos modelos mentais, derivados dos temperamentos, conforme proposição de Keirsey e Bates (1984), surge como alternativa explicativa na medida em que enfatiza o papel e a importância do processo de percepção do empreendedor e uso do percebido nas escolhas e decisões estratégicas. Sob essa perspectiva, a abordagem revela-se um caminho para melhor compreender a influência das características pessoais no processo de escolha e decisão na formulação das estratégias para o empreendimento.

Sob a perspectiva teórica, o desenvolvimento dessas proposições sinaliza um interessante campo de pesquisa por contrastar-se com os estudos e pesquisas descritos e analisados no texto, e que, apesar de apontarem a existência de relações entre o processo de tomada de decisões

e as características individuais do empreendedor, focam com maior intensidade o processo de tomada de decisão em detrimento do modelo mental ou estilo cognitivo do empreendedor.

Como pode ser notado, o modelo da racionalidade abordado apresenta limitações ao propor explicação para as escolhas e decisões do empreendedor. Como proposto, a racionalidade indica limitações no processo de percepção do empreendedor, agindo como fator de restrição em suas escolhas e decisões estratégicas. Como abordagem alternativa, e por enfatizar o papel da percepção e do uso do percebido no processo de escolha e decisão estratégica, este estudo propõe a abordagem dos modelos mentais, medido a partir dos temperamentos, como um caminho para melhor compreensão das escolhas e decisões do empreendedor. Esta abordagem também é útil na medida em que permite explicar o porquê de, operando em um mesmo ambiente de negócios e diante da mesma situação, diferentes empreendedores terem percepções variadas a partir das quais irão fazer escolhas estratégicas e tomar decisões, muitas vezes, em direções totalmente opostas para seus empreendimentos, resultando em desempenhos díspares.

Considerando que o ambiente de negócios contemporâneo exige iniciativa e respostas rápidas aos desafios, ameaças e oportunidades que surgem permanentemente e de forma incontrolável, uma conclusão possível diz respeito ao grau de dependência da eficácia do empreendedor ao seu modelo mental, quando envolvido no processo de escolha estratégica e de tomada de decisão na condução do empreendimento e ao responder aos estímulos do ambiente de negócios.

Dessa forma, o conhecimento do modelo mental do empreendedor pode ser valioso para identificar e compreender os possíveis vieses no processo de escolha e tomada de decisões estratégicas. Pode, também, tornar possíveis as previsões sobre as chances de ser bem-sucedido em suas escolhas e decisões estratégicas que irá tomar na condução do empreendimento. Da mesma forma, será importante e útil quando o crescimento dos negócios tornar imperativa e mandatória sua estruturação ou reestruturação, pois, também nessa tarefa, as características pessoais – o modelo mental – terão influência decisiva no diagnóstico e solução de problemas de gestão, uma vez que suas decisões irão impactar o sucesso e o futuro do empreendimento.

A abordagem sugerida neste trabalho, apesar das limitações inerentes a um ensaio teórico, pode descortinar uma direção alternativa para a definição do modelo mental ou estilo cognitivo do empreendedor, realçando sua influência no processo de escolha estratégica e de tomada de decisões. Fornece também um esquema conceitual singular, que pretende ajudar os pesquisadores e empreendedores no desenvolvimento da compreensão mais acurada das relações entre as características individuais e o processo de escolha e decisão estratégica, assim como no desempenho global do empreendimento, o que, *a priori*, tem implicações para estudos em maior escala.

## REFERÊNCIAS

- Ambrosino, A., Bault, N., & Coricelli, G. (2008). Neural foundation for regret-based decision making. *Revue d'économie politique*, 118(1), 63-73.
- Andersen, J. A. (2000). Intuition in managers: are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-63.
- Armstrong, S. J., & Hird, A. (2009). Cognitive style and entrepreneurial drive of new and mature business owner-managers. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 419-430.
- Baggs, T. (2012) Understanding personality: A key to supervisory success. *Administration and Supervision*, 1(22), 4-11
- Balta, M. E., Woods, A., & Dickson, K. (2010). The influence of boards of directors' characteristics on strategic decision-making: Evidence from Greek COMPANIES. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 26(3).
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011) *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson

- Barry, E. K., & McCarthy, P. (2001) The relationship between personality type and perceived hearing aid benefit. *Hearing Journal*, 54(9), 41,44,46.
- Basu, A., & Altinay, E. (2002). The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant business. *International Small Business Journal*, 20(4), 371-392.
- Bosma, N. (2012) The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and its Impact on Entrepreneurship Research, Global Entrepreneurship Monitor Working Paper Series 1201, *Global Entrepreneurship Research Association*.
- Bosma, N. (2013) The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and its Impact on Entrepreneurship Research, Foundations and Trends® in Entrepreneurship: forthcoming.
- Brazeal, D. V., Schenkel, M. T., & Azriel, J. A. (2008). Awakening the entrepreneurial spirit. *New England Journal of Entrepreneurship*. 11(1), 9-25.
- Chen, Z., & Dong, J. Risk perception and entrepreneur's decision to start a venture: An empirical study from Optical Valley of China (Wuhan). Wuhan: The Sixth Wuhan International Conference on E-Business - Innovation Management Track, 2007.
- Coakes, Elayne; Smith, Peter. (2007). Developing communities of innovation by identifying innovation champions *The Learning Organization*, 14(1), 74-85.
- Daghir, M. M., & Al Zaydi, K. I. (2005). The measurement of strategic thinking type for top managers in Iraqi public organizations-cognitive approach. *International Journal of Commerce and Management*, 15(1), 34-46.
- De Vries, M. F. K. (1996). The anatomy of the entrepreneur: Clinical observations. *Human Relations*, 49(7), 853-883.
- De Vries, M. F. R. (1977). The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14(1), 34-57.
- Drucker, P. F. (2007). *People and performance: the best of Drucker on management*. USA, Harvard Business Scholl.
- Ensign, P. C. (2008). Small business strategy as a dynamic process: Concepts, controversies, and implications. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 20(2), 25-44.
- Festinger, L. (1975). *Teoria da dissonância cognitiva*. São Paulo, Zahar.
- Forlani, D., & Mullins, J. W. (2000). Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15(4), 305-322.
- Freud, S. (1971). *The psychopathology of everyday life*. USA, Penguin Books, Pelican.
- Gagne, L. (2006). *Les motivations non rationnelles dans la vie sociale: contribution a une theorie de l'action collective*. Ottawa, Canada. Thèse Doctorat..Université du Quebec à Montreal, 167 p.
- Gallen, T. (1997). The cognitive style and strategic decisions of managers. *Management Decision*. 35(7), 541-551.
- Gallén, T. (2006). Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter? *The Journal of Management Development*. 25(2), 118-133.
- Gentry, W. A., Mondore, S. P., & Cox, B. D. (2007). A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 26(9), 857-873.
- Gimenez, F. A. P. (1998). Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 27-45
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*. 9(2), 193-206.
- Hax, A. & Majluf, N. (1999). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Barcelona: Granica.
- Hitt, M.; A Ireland R. D., & Hoskisson, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- Hodgkinson, G. P., & Clarke, I. (2007). Conceptual note: Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations*, 60(1), 243-255.
- Hussain, M. F., Sultan, J., & Ilyas, Saqib (2011). Entrepreneurship and economic growth. Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 745-751
- Ireland R D, Webb J W. (2007) Strategic entrepreneurship: creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.

- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Isaacs E., Visser, K., Friedrich, C., & Brijlal, P. (2007) Entrepreneurship education and training at the Further Education and Training (FET) level in South Africa. - *South African Journal of Education*, 27, 613-629
- Johnson, K. L., Danis, W. M., & Dollinger, M. J. (2008). Are you an innovator or adaptor? The impact of cognitive propensity on venture expectations and outcomes. *New England Journal of Entrepreneurship*. 11(2), 29-45.
- Keirse, D., & Bates, M. (1984) *Please understand me: character and temperament types*. USA, Prometheus.
- Kirton, M. J. (1984). Adaptors and innovators - why new initiatives get blocked. *Long Range Planning*. 17(2), 137-143.
- Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others?. *Small Business Economics*, 31(1), 21-37.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mugler, J. (2003). The entrepreneurship personality in the context of resources, environment, and the startup process – a configurational approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28(1), 23-39.
- Kroege, O., & Thuessen, J. M. (1992). *Type talk at work*. USA: DellBooks.
- Liedtka, J. (2000) In defense of strategy as design. *California Management Review*, 42(3), 8-30.
- March, J. G., & Simon, H. (1967). *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro, USAID.
- McCarthy, B. (2000) The cult of risk taking and social learning: a study of Irish entrepreneurs. *Management Decision*, 38(8), 563-574.
- McCarthy, B. (2003) The impact of the entrepreneur's personality on the strategy-formation and planning process in SMEs. *The Irish Journal of Management*, 24(1), 154-173
- McClelland D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*. Volume 21, Issue 3219–233,
- Mensah, S. A., & Benedict, E. (2010). Entrepreneurship training and poverty alleviation: Empowering the poor in the Eastern Free State of South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 138-163.
- Michaud, C., Reitter, R., Chassang, G., & Thoenig, J. C. (2003). Strategie et sociologie de l'entreprise. Rôle de la direction, comportement organisationnel, management et lien social. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 20(2), 177-180.
- Miles, R., & Snow, C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. London: McGraw Hill.
- Miles, Raymond E; Snow, Charles C. (1986) Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*. 28(3), 62-73.
- Miner, J. B. (2000). Testing a psychological typology of entrepreneurship using business founders. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 36(1), 43-69.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Porto Alegre, Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: what triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 6(2), 59-72.
- Mukherji, A., & Mukherji, J. (2003) Understanding strategy: why is strategy so difficult? *Advances in Competitiveness Research*, 11(1), 1-19.
- Nelson, B., Good, L., & Hill, T. (1997) Motivate employees according to temperament *HRMagazine*, 42(3), 51-56.
- Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282.

- Oakland, T., & Joyce, D. (2004). Temperament-based Learning Styles and School-based Applications. *Canadian Journal of School Psychology, 19*(1/2), 59-74.
- Pellegrino, K. C., & Carbo, J. A. (2001). Behind the mind of the strategist *The TQM Magazine, 3*(6), 375-380.
- Pink, D. H. (2007). *O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro*. RJ: Elsevier.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal, 7*(6), 485-501,
- Quinn, J. B. (2001). Estratégias para mudança. In.: Mintzberg, H. & J. B. Quinn (eds). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Scott, S. (2000) Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities *Organization Science, 11*(4), 448-469.
- Silva, M. L. R. (1992). *Personalidade e escolha profissional: subsídios de Keirse e Bates para orientação vocacional*. São Paulo, EPU.
- Simon, H. A. (1979). *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Simon, M. & Houghton, S. M. (2002). The relationship among biases, misperceptions, and the introduction of pioneering products: examining differences in venture decision contexts. *ET&P Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(2), 105-124
- Simon, M., & Houghton, S. M., & Aquino, K. (2000) Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing, 15*(2), 113-134.
- Stevens, G. A., & Burley, J. (2003). Piloting the rocket of radical innovation *Research Technology Management, 46*920, 16-25.
- Stumpf, S. A., & Dunbar, R. L. (1991). The effects of personality type on choices made in strategic decision situations. *Decision Sciences, 22*(5), 1047-1072
- Wall, S. (2008) Personality: what type are you? *RDH, May, 78 -93*
- Whittington, R. (2002). *What is strategy, and does it matter*. UK, Cengage Learning EMEA.
- Wiesner, R. & Millett, B. (2012) Strategic approaches in Australian SMEs: deliberate or emergent? *Journal of Management and Organization, 18*(1), 98-122.
- Zahra, S. A. (2008) The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal, 2*(3), 243-257