



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA – IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA STRICTO SENSU –
PPGPSI**

Víctor Manuel Carrasco Belmont

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.
Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços
e comércio

Salvador, 2023

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA-UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA-IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA STRICTO SENSU-PPGPSI**

Víctor Manuel Carrasco Belmont

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços
e comércio

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos.

Salvador, 2023

Pós-Graduação em Psicologia - UFBA

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Belmont, Víctor Manuel Carrasco

B451 Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19: uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio / Víctor

Manuel Carrasco Belmont, 2023.

198 f.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Tese (doutorado) - Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia, Salvador, 2023.

1. Psicologia Social. 2. Estilo cognitivo. 3. Comportamento Humano. 4. Pequenas e médias empresas. 5. Empresários. I. Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDD: 155

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA-UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA-IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA STRICTO SENSU-PPGPSI

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio

Víctor Manuel Carrasco Belmont

Tese submetida à Comissão Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Doutorado Acadêmico Stricto Sensu, da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Data da defesa: 10 de novembro de 2023 às 16h. Salvador, BA.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Pulido Cavero

Instituição: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)

Assinatura:



UNMSM

Firmado digitalmente por PULIDO
CAVERO Carlos Alberto FAU
20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 05.11.2023 07:34:17 -05:00

Prof. Dr. Aristeo Santos López

Instituição: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)

Assinatura:



Prof. Dra. Janice Aparecida Janissek

Instituição: Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Assinatura:



Documento assinado digitalmente
JANICE APARECIDA JANISSEK
Data: 06/11/2023 10:54:45-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Daiane Rose Cunha Bentivi

Instituição: Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Assinatura:



Documento assinado digitalmente
DAIANE ROSE CUNHA BENTIVI
Data: 04/11/2023 20:46:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Antônio Virgílio Bastos Bittencourt

Instituição: Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Assinatura:

Agradecimentos

A presente tese de doutorado foi mais um desafio na minha vida profissional e pessoal. Agradeço àqueles que de alguma forma a viveram comigo, principalmente aos meus familiares, amigos, professores e colegas.

“La vida se trata de mantener los pies en la tierra y aun así intentar alcanzar las estrellas”

Agradezco eternamente a mis padres Noemi y Héctor, por la oportunidad que me dieron de venir nuevamente a este mundo. Ningún pensador, filósofo, profesor, etc. fue tan marcante en mi vida como los valores, cariño y educación que ustedes, día a día, me inculcaron. Esta tesis no es más que un reflejo de su dedicación, paciencia y amor. Gracias por siempre incentivar-me a seguir soñando.

Agradezco eternamente a mis hermanos Karla y Héctor, porque la vida siempre es más sencilla cuando se camina al lado de personas que te apoyan incondicionalmente y te ayudan a corregir tus errores. Gracias por estar ahí, al pie del cañón, tanto en los momentos divertidos como en las adversidades. Espero que este humilde emprendimiento sea un impulso para los sueños futuros de mis sobrinos; nunca olviden decirles que lo único importante es “vuelar”.

Agradezco eternamente a Silvia, quien fue mi compañera, confidente, amiga y hermana durante todo el transcurso de mi doctorado. Espero haber dejado huella en tu vida como tú lo hiciste en la mía. También agradezco eternamente a todos los amigos que conocí durante todo este tiempo en Brasil; principalmente agradezco a Daniela, Bruna, Fernanda, Carina, Milla, Elaine, Alice, Eleaci, Ziza, Kleber, Iramaya, Zelma, Zé Carlos y Jonathan, por tantos momentos importantes para mi vida personal y académica; la vida te da de inicio una familia, pero también te permite construir otra a lo largo del tiempo, ustedes siempre serán parte de mi familia.

Agradeço profundamente ao Prof. Antonio Virgilio Bastos, pela sua paciência e sabedoria ao momento de me orientar e corrigir; muito obrigado por ter acolhido meu sonho de fazer estudos no estrangeiro e por ter me dado a segurança necessária para conseguir meus empreendimentos acadêmicos. Aos professores Janisse Janissek e Leonardo Barros, muito obrigado pelos seus conselhos, ensinamentos e sugestões fornecidas durante o doutorado, também agradeço muito a sua amizade e esclarecimento. Igualmente, agradeço muito aos meus colegas dos grupos de pesquisa; muito obrigado pelo apoio e acolhimento constante.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, e a todos os professores e não professores que formam parte do programa; muito

obrigado pelo seu suporte, assessoria e conhecimentos. Assim mesmo, a todos e cada um dos colegas com os que compartilhei experiências e competências acadêmicas e profissionais.

Finalmente, agradezco eternamente a Dios por permitir mi existencia; por todo lo que tengo, por todo lo que soy; espero que este doctorado me acerque un poco más en la comprensión de mí mismo y del mundo. También agradezco eternamente a la espiritualidad amiga, que nunca me desampararon en esta caminata.

Resumo

O comportamento estratégico nas organizações é constantemente influenciado pelo contexto e pelas formas de gerir dos dirigentes. Nas microempresas, as estratégias estão normalmente a cargo de uma única pessoa, o gerente-proprietário, e não de uma coalizão dominante, como ocorre em corporações de maior tamanho. Nesse sentido, o estilo cognitivo do tomador de decisão pode, de maneira significativa, influenciar o comportamento estratégico adotado pela microempresa, sendo que esse estilo agirá, ou reagirá, ao ambiente de forma determinada. A tese se objetivou a analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços. O método proposto para esta pesquisa é de natureza quantitativa, exploratória, descritiva e correlacional. Participaram do estudo 240 microempresários (120 brasileiros e 120 mexicanos) dos setores comércio e serviços. Para a coleta de dados, foi criada, validada e depois testada a EQEC em conjunto com o Questionário sobre Estratégias Genéricas (Miles & Snow, 1978), adaptado do português ao espanhol, e um questionário introdutório que incluiu informações sociodemográficas, empresariais e do contexto pandêmico. Realizaram-se análises fatoriais, descritivas e correlacionais. Os resultados mostraram evidências de validade significativas para a EQEC no contexto brasileiro e mexicano. O Questionário sobre Estratégias Genéricas também mostrou evidências de validade significativas na adaptação ao espanhol. Os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” foram os mais predominantes tanto nos microempresários brasileiros quanto nos mexicanos. Por outro lado, o comportamento estratégico “Analítico” predominou nos microempresários brasileiros, enquanto que “Prospetor” e “Defensivo” predominaram nos microempresários mexicanos. Houve associações significativas entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia. O estilo “Conservador” se relacionou positivamente com o comportamento “Defensivo” e negativamente com os comportamentos “Analítico” e “Prospetor”; o estilo “Revolucionário” se relacionou positivamente com o comportamento “Prospetor”, e; o estilo “Conquistador” se relacionou positivamente com o comportamento “Analítico” e negativamente com o comportamento “Prospetor”. Adicionalmente, o estilo “Conservador” teve uma relação negativa com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia, e uma relação positiva com mudanças “Baixas”; o estilo “Constitucionalista” mostrou uma relação negativa com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia, e; o estilo “Revolucionário” mostrou uma relação negativa com mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia, e uma relação positiva com mudanças “Altas”. Assim mesmo, o comportamento “Prospetor” mostrou uma relação positiva com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia; “Analítico” mostrou uma relação negativa com mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia, e; “Defensivo” mostrou uma relação positiva com mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia. Também se identificaram associações significativas entre as variáveis e as características sociodemográficas (idade e sexo). Conclui-se que a EQEC é capaz de determinar amplamente os estilos cognitivos dos empresários. Também se demonstra que a maioria dos participantes tomou decisões de maneira revolucionária ou conquistadora durante a pandemia, ou seja, inovaram nas suas empresas usando experiências anteriores ou geriram abrangentemente, usando comportamentos “Analíticos”, “Defensivos” ou “Prospetores”. Dentre as mudanças na gestão durante a pandemia, novas formas de administrar, reorganizar a empresa e desenvolver novos produtos/serviços foram as mais frequentes. Deduz-se que a gestão organizacional não somente é influenciada pelo contexto, senão também pelos estilos cognitivos e as características pessoais dos microempresários.

Palavras-chave: Estilo Cognitivo, Estratégias genéricas, Comportamentos estratégicos, Microempresa, Microempresário.

Abstract

The strategic behavior of organizations is constantly influenced by the context and the ways of managing two leaders. In microenterprises, the strategies are normally carried out by a single person, or manager-owner, and not by a dominant coalition, as occurs in larger corporations. In this sense, the cognitive style of the decision maker can, in a significant way, influence the strategic behavior adopted by the microenterprise, meaning that this style will affect, or react with, the environment in a determined way. This was aimed at analyzing the relationships existing between cognitive styles, strategic behaviors and management changes during the COVID-19 pandemic in Brazilian and Mexican micro-entrepreneurs in two commercial and service sectors. The proposed method for this research is of a quantitative, exploratory, descriptive and correlational nature. 240 micro-entrepreneurs (120 Brazilians and 120 Mexicans) will participate in the study, two commercial and service sectors. For the data collection, the EQEC was created, validated and subsequently tested together with the Questionnaire on Generic Strategies (Miles & Snow, 1978), adapted from Portuguese to Spanish, and an introductory questionnaire that included sociodemographic, business and context information. We will carry out factorial, descriptive and correlational analyses. The results will show evidence of significant validity for the EQEC in the Brazilian and Mexican context. The Questionnaire on Generic Strategies also showed significant evidence of validity in the adaptation to Spanish. The cognitive styles “Revolucionário” and “Conquistador” are more predominant both in Brazilian micro-entrepreneurs and in Mexicans. On the other hand, the “Analytical” strategic behavior predominated in Brazilian micro-entrepreneurs, while “Prospect” and “Defensive” predominated in Mexican micro-entrepreneurs. There are significant associations between cognitive styles, strategic behaviors and management changes during the pandemic. The “Conservative” style was positively related to “Defensive” behavior and negatively to “Analytical” and “Prospector” behaviors; The “Revolutionary” style was positively related to the “Prospector” behavior, e; The “Pathfinder” style was positively related to “Analytical” behavior and negatively to “Prospector” behavior. Additionally, the “Conservative” style has a negative relationship with “High” changes in management during the pandemic, and a positive relationship with “Low” changes; The “Constitutionalist” style showed a negative relationship with “High” changes in management during the pandemic, and; The “Revolutionary” style showed a negative relationship with “Low” changes in management during the pandemic, and a positive relationship with “High” changes. Likewise, the “Prospector” behavior showed a positive relationship with “High” changes in management during the pandemic; “Analytical” showed a negative relationship with “Baixas” changes in management during the pandemic, and; “Defensive” showed a positive relationship with “Baixas” movers during the management during the pandemic. Significant associations between the variables and the sociodemographic characteristics (age and sex) were also identified. It was concluded that the EQEC is capable of broadly determining the cognitive styles of two entrepreneurs. It is also shown that most of the participants made decisions in a revolutionary or conquering way during the pandemic, or perhaps, they will innovate in their companies using previous experiences or aggressively, using “Analytical”, “Defensive” or “Prospecting” behaviors. Among the changes in management during the pandemic, new ways of managing, reorganizing the company and developing new products/services are more frequent. I deduce that organizational management is not only influenced by context, but also by cognitive styles and the personal characteristics of the two micro-entrepreneurs.

Keywords: Cognitive Style, Generic Strategies, Strategic Behaviors, Microenterprise, Microentrepreneur.

Resumen

El comportamiento estratégico en las organizaciones es constantemente influenciado por el contexto y por las formas de gestión de los directivos. En las microempresas, las estrategias normalmente están a cargo de una sola persona, el gerente-propietario, y no de una coalición gobernante, como ocurre en corporaciones más grandes. Por tanto, el estilo cognitivo del gerente puede influir significativamente en el comportamiento estratégico que adopte la microempresa, y este estilo accionará o reaccionará ante el entorno de cierta manera. La tesis se objetivó a analizar las relaciones existentes entre estilos cognitivos, comportamientos estratégicos y cambios en la gestión durante la pandemia de COVID-19 en microempresarios brasileños y mexicanos de los sectores comercio y servicios. El método es de carácter cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional. Participaron del estudio 240 microempresarios (120 brasileños y 120 mexicanos) de los sectores de comercio y servicios. Para la recolección de datos se elaboró, validó y luego testó la EQEC junto con el Cuestionario sobre Estrategias Genéricas (Miles & Snow, 1978), adaptado del portugués al español, y un cuestionario introductorio que incluía información sociodemográfica, empresarial y del contexto pandémico. Se realizaron análisis factoriales, descriptivos y correlacionales. Los resultados mostraron evidencias significativas de validez para la EQEC en los contextos brasileño y mexicano. El Cuestionario de Estrategias Genéricas también mostró evidencias significativas de validez en la adaptación al español. Los estilos cognitivos “revolucionario” y “conquistador” fueron los más prevalentes en los microempresarios brasileños y mexicanos. Por otro lado, el comportamiento estratégico “Analítico” predominó en los microempresarios brasileños, mientras que “Prospector” y “Defensivo” predominaron en los microempresarios mexicanos. Hubo asociaciones significativas entre estilos cognitivos, comportamientos estratégicos y cambios en la gestión durante la pandemia. El estilo “Conservador” se relacionó positivamente con el comportamiento “Defensivo” y negativamente con los comportamientos “Analítico” y “Prospector”; el estilo “Revolucionario” se relacionó positivamente con el comportamiento “Prospector”, y; el estilo “Conquistador” se relacionó positivamente con el comportamiento “Analítico” y negativamente con el comportamiento “Prospector”. Adicionalmente, el estilo “Conservador” tuvo una relación negativa con cambios “Altos” en la gestión durante la pandemia, y una relación positiva con cambios “Bajos”; el estilo “Constitucionalista” mostró una relación negativa con cambios “Altos” en la gestión durante la pandemia, y; el estilo “Revolucionario” mostró una relación negativa con cambios “Bajos” en la gestión durante la pandemia, y una relación positiva con cambios “Altos”. Asimismo, el comportamiento “Prospector” mostró una relación positiva con cambios “Altos” en la gestión durante la pandemia; “Analítica” mostró una relación negativa con cambios “Bajos” en la gestión durante la pandemia, y; “Defensivo” mostró una relación positiva con “Bajos” cambios en la gestión durante la pandemia. También se identificaron asociaciones significativas entre las variables y las características sociodemográficas (edad y sexo). Se concluye que la EQEC es capaz de determinar en gran medida los estilos cognitivos de los empresarios. También se muestra que la mayoría de los participantes tomaron decisiones de manera revolucionaria o conquistadora durante la pandemia, es decir, innovaron en sus empresas a partir de experiencias previas o gestionaron de manera integral, utilizando comportamientos “Analíticos”, “Defensivos” o “Prospectores”. Entre los cambios de gestión durante la pandemia, los más frecuentes fueron las nuevas formas de gestión, la reorganización de la empresa y el desarrollo de nuevos productos/servicios. Se deduce que la gestión organizacional no solo está influenciada por el contexto, sino también por los estilos cognitivos y características personales de los microempresarios.

Palabras clave: Estilo Cognitivo, Estrategias Genéricas, Comportamientos Estratégicos, Microempresa, Microempresario.

Lista de Tabelas

Tabela 1	Classificação das MPE's	53
Tabela 2	Fatores influentes na gestão e administração da microempresa	61
Tabela 3	EQEC. Análise de juízes – <i>experts</i> no português	95
Tabela 4	EQEC. Análise de juízes – público alvo no português	96
Tabela 5	ECEC. Análise de juízes – <i>experts</i> no espanhol	98
Tabela 6	ECEC. Análise de juízes – público alvo no espanhol	99
Tabela 7	Questionário sobre Estratégias Genéricas. Síntese das traduções	101
Tabela 8	Questionário sobre Estratégias Genéricas. Análise de juízes – <i>experts</i> no espanhol	103
Tabela 9	Questionário sobre Estratégias Genéricas. Análise de juízes – público alvo no espanhol	105
Tabela 10	Resultados da Análise Paralela no Brasil	116
Tabela 11	Estrutura fatorial da EQEC no Brasil	118
Tabela 12	Resultados da Análise Paralela no México	120
Tabela 13	Estrutura fatorial da EQEC no México	121
Tabela 14	Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários brasileiros	124
Tabela 15	Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros	125
Tabela 16	Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários mexicanos	126
Tabela 17	Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos	127
Tabela 18	Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários (geral)	128
Tabela 19	Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral)	129
Tabela 20	Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários brasileiros	130
Tabela 21	Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros	131
Tabela 22	Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários mexicanos	133
Tabela 23	Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos	133
Tabela 24	Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários (geral)	135

Tabela 25	Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral)	136
Tabela 26	Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros	138
Tabela 27	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários brasileiros	139
Tabela 28	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros (por pergunta)	140
Tabela 29	Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos	141
Tabela 30	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários mexicanos	141
Tabela 31	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos (por pergunta)	142
Tabela 32	Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral)	143
Tabela 33	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários (geral)	144
Tabela 34	Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (por pergunta)	145
Tabela 35	Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro	145
Tabela 36	Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro	146
Tabela 37	Comportamentos estratégicos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro	147
Tabela 38	Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro	148
Tabela 39	Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano	149
Tabela 40	Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano	149
Tabela 41	Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano	150
Tabela 42	Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral	152
Tabela 43	Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral	153
Tabela 44	Comportamentos estratégicos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral	153

Tabela 45	Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral	155
------------------	---	-----

Lista de Figuras

Figura 1	Ciclo cognitivo do individuo	25
Figura 2	Modelo Cognitivo	27
Figura 3	Dimensões de Estilos Cognitivos	30
Figura 4	Características de Adaptadores e Inovadores	35
Figura 5	Dimensões dos Aspectos Cognitivos	39
Figura 6	Marco teórico	73
Figura 7	Descrição teórica das dimensões da EQEC	75
Figura 8	Descrição teórica dos Estilos Cognitivos da EQEC	80
Figura 9	Marco teórico	89
Figura 10	Relação dos objetivos com os instrumentos	94
Figura 11	Relação das hipóteses confirmadas no contexto brasileiro, mexicano e geral	157
Figura 12	Relação geral entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	166
Figura 13	Modelo cognitivo dos microempresários (geral) em conformidade com as variáveis testadas	175

Lista de Anexos

Anexo A	Questionário estruturado	185
Anexo B	<i>Cuestionario estructurado</i>	190
Anexo C	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	197
Anexo D	<i>Término de Consentimiento Libre y Esclarecido</i>	198

Lista de Abreviaturas e Siglas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

DC	Dependentes do Campo
ENAPROCE	Pesquisa Nacional de Produtividade e Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas
ECEC	<i>Escala Cuadridimensional de Estilos Cognitivos</i>
ECINF	Economia Informal Urbana
ECV	<i>Explained Common Variance</i>
EQEC	Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Independentes do Campo
KAI	<i>Kirton's adaptation-innovation inventory</i>
KMO	teste Kaiser-Meyer-Olkin
MEI	Microempreendedor Individual
MIREAL	<i>Mean of Item Residual Absolute Loadings</i>
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ORION	<i>Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores</i>
PIA	Pesquisa Industrial Anual
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RDWLS	<i>Robust Diagonally Weighted Least Squares</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIVEPAR	Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná
SOC	Seleção, Otimização e Compensação
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
UniCo	<i>Unidimensional Congruence</i>
WLS	<i>Weighted Least Squares</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
PRIMEIRA PARTE. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
CAPÍTULO I. A COGNIÇÃO NO INDIVÍDUO E NA ORGANIZAÇÃO	24
I.I Modelo cognitivo: a dualidade processo - estrutura	25
I.II Estilos cognitivos. Definições e tipologias	29
I.III Dimensões e estilos cognitivos. Principais teorias no contexto organizacional	34
I.III.I A teoria da Adaptação – Inovação	34
I.III.II A teoria da Razão – Intuição	36
I.III.III A teoria dos Aspectos Cognitivo	38
I.III.IV Estilos de caráter	40
CAPÍTULO II. A ESTRATEGIA NA ORGANIZAÇÃO	42
II.I Escolas do pensamento estratégico	43
II.II Teorias estratégicas. Processos e estratégias genéricas	44
II.III Estilos cognitivos e teorias estratégicas: estudos empíricos	48
CAPÍTULO III. O CONTEXTO, AS MICROEMPRESAS E OS MICROEMPRESÁRIOS	53
III.I Microempresas: definições, tipologias e principais características	53
III.II Microempresas: Fatores relevantes no desenvolvimento	59
III.III Microempresas: entorno ambiental pandêmico	62
III.IV Contexto ambiental: situação econômica, social e política no Brasil e México	64
III.V Microempresários: variáveis sociodemográficas (sexo e idade)	67
SEGUNDA PARTE. MÉTODO	
CAPÍTULO I. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	71
I.I Problema de Pesquisa	71
I.II Objetivo Geral	71
I.III Objetivos Específicos	71
I.IV Marco teórico e conceitos centrais	72
I.IV.I Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos	74
I.IV.I.I Dimensões cognitivas	75
I.IV.I.II Estilos cognitivos	78

I.IV.II Estratégias genéricas. O Modelo de Miles & Snow	82
I.IV.II.I Ciclo adaptativo	83
I.IV.III A empresa, o microempresário e o contexto pandêmico	88
I.V Desenho de pesquisa	89
CAPÍTULO II. MÉTODO	91
II.I Instrumentos	92
II.I.I Estrutura e procedimentos da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC)	95
II.I.II Estrutura e procedimentos do Questionários sobre Estratégias Genéricas	101
II.I.III Estrutura e procedimentos do questionário introdutório	107
II.II Participantes	107
II.III Considerações éticas	110
II.IV Coleta de dados	110
II.V Análise de dados	111
TERCEIRA PARTE. RESULTADOS E DISCUSSÕES	
CAPÍTULO I. RESULTADOS	116
I.I Evidências de validade da EQEC	116
I.II Evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado ao espanhol	123
I.III Análises descritivas dos estilos cognitivos	124
I.IV Análises descritivas dos comportamentos estratégicos	130
I.V Análises descritivas das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	138
I.VI Relações entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	145
CAPÍTULO II. DISCUSSÕES	158
CONCLUSÕES	170
REFERÊNCIAS	177
ANEXOS	185

INTRODUÇÃO

O crescimento socioeconômico nos países emergentes é influenciado pelas oportunidades que as empresas tanto nacionais quanto internacionais podem outorgar aos cidadãos dessas nações. Independentemente de que estas sejam micros, pequenas ou grandes empresas, os empresários se encontram com grandes oportunidades de desenvolvimento devido à tentativa desses países de se consolidar na economia global, mostrando liquidez e capacidade de fazer frente às dívidas, assim como sustentar estruturas sociopolíticas que mantenham a estabilidade nas suas populações.

No início do século XXI, a quarta revolução industrial segue a sua incessante marcha, ocasionando modificações nas formas de gerir e administrar os negócios com base nas inovações tecnológicas, procedimentais, de comunicação, etc. Assim mesmo, a globalização, em caráter de comércio exterior, sociopolítico e jurídico, tem levado a uma melhora na qualidade dos produtos e serviços outorgados pelas empresas nacionais e transnacionais, incentivando a concorrência empresarial.

Porém, na mesma linha, os empresários também podem se confrontar com grandes limitações macroeconômicas, tais como; incerteza política, falta de qualificação da mão de obra, competição desleal, constantes crises econômicas, corrupção, entre outros fatores. Além disso, atualmente, o mundo se confronta com uma nova crise econômica derivada da pandemia produzida pelo Sars-CoV-2 (COVID-19). O chamado “novo coronavírus” vem suscitando diversas discussões sobre seus possíveis impactos econômicos, assim como as possíveis modificações nas formas de produção, consumo, oferta, comportamento estratégico nas empresas, entre outros tópicos não menos relevantes.

As novas crises econômicas, principalmente a derivada do COVID-19, têm criado contextos ambientais incertos e hostis para a manutenção e sucesso das empresas, impedindo e/ou limitando a venda de produtos e/ou a outorga de serviços de qualidade. Não obstante, todas essas ameaças ambientais poderão ser controladas, até certo ponto, pelo empresário, no sentido de melhorar e manter seus negócios. Através de mecanismos de organização e resposta eficiente, considerando não somente essas ameaças do contexto ambiental, senão também as novas oportunidades que esse novo contexto gera, os empresários podem manter e fazer crescer seus negócios.

Como menciona Giménez (2000), nas empresas, a escolha de uma direção estratégica se encontra fortemente associada com a percepção que os dirigentes fazem de seu ambiente, ou em outras palavras, a forma em que os executivos respondem aos movimentos da concorrência

e das transformações ambientais estão intimamente ligados com seus estilos cognitivos. Nesse sentido, algumas empresas responderão com mudanças defensivas, preocupando-se com a estabilidade para manter-se no mercado, com prática de preços competitivos e concentração em qualidade, enquanto que outras empresas buscarão inovações, ampliando as oportunidades para produtos novos e melhorados e mercados alternativos de forma a diversificar seus mix de produtos e flexibilizar os arranjos tecnológicos, organizacionais e administrativos. Outras empresas se preocuparão em se equilibrar, minimizando os riscos e maximizando as oportunidades de lucro, assim como outras se preocupam exclusivamente em reagir às mudanças do ambiente (Ribas, 2007).

Todas as formas de resposta que os empresários apresentam não somente se desenvolvem em função das condições objetivas do ambiente, senão que, a partir da interação como outros agentes (empregados, clientes, concorrência, entre outros), percebem e interpretam ditos ambientes, criando o que se denomina de clima cognitivo (Child & Smith, 1987). Nesse sentido, o comportamento estratégico nas organizações é constantemente influenciado tanto pelo ambiente e seus contextos, quanto pelas formas de gerir e administrar dos empresários e/ou gerentes.

Criar, planejar e manter uma empresa acreditando que pode apresentar os resultados esperados não é tarefa fácil para o empreendedor. Resulta evidente que diferentes contextos e situações requerem posturas e comportamentos distintos das pessoas em suas ações, até por que elas variam das mais simples às mais complexas e se relacionam tanto as características pessoais quanto aos aspectos administrativos e aos contextos ambientais. Por exemplo, na literatura, é possível reconhecer fatores que influenciam no comportamento estratégico, podendo destacar; a administração e gestão eficiente, a mão de obra qualificada, logística e controle de custo, as características pessoais do dono ou gestor, comunicação com o mercado, certeza econômica do país, apoio por parte do governo, concorrência, entre outros (Belmont, 2019; Bonacim, et al, 2009; De Moraes, 2011; Grapeggia, et al, 2011; Pereira, et al, 2009; Ramos, et al, 2011).

Em resumo, a capacidade de sobrevivência empresarial se verá atingida, principalmente, pelos contextos ambientais nos quais o empresário se encontra, assim como pelo seu estilo cognitivo e suas formas ou estratégias de gestão. Os dois últimos podem ser considerados fatores controláveis pelo empresário. Já os contextos ambientais, os quais têm a ver com a interação com agentes externos (fornecedores, clientes, governo, etc.), com o mercado, com as crises econômicas derivadas dos sistemas políticos e/ou catástrofes, entre outros, são considerados como não manipuláveis (Belmont, 2019). Em conjunto, todos esses fatores devem

ser identificados pelos empresários ao momento de escolher uma estratégia empresarial de sucesso.

Sendo que as microempresas têm mostrado grande relevância econômica e social nos países emergentes, há uma necessidade de ampliar o conhecimento sobre o comportamento organizacional que esse tipo de empresas mostra no seu dia a dia. Assim mesmo, resulta importante reconhecer os principais estilos cognitivos desenvolvidos pelos microempresários para fazer frente aos desafios que cercam a sua atual realidade empresarial. Nesse contexto, a presente tese objetivou a analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços.

As microempresas, em consonância com as pequenas empresas, têm sustentado a economia mundial, sendo que em países como os Estados Unidos são geradoras do 51% do Produto Interno Bruto (PIB), na Austrália, 99% das empresas constituídas são desses portes e na Suíça ocupam ao 75% da mão de obra desse país (Fernandes, et al, 2009). Na União Européia (UE) são vistas como a espinha dorsal da economia, à medida que somam mais de 20,7 milhões de empresas, o equivalente a 98% do número total de empresas do bloco e mais 67% do número total de empregos (Eurobarometer, 2013).

Na América Latina, as micro e pequenas empresas somam 97% das unidades econômicas, sendo 90% caracterizadas como microempresas. Por exemplo, na Argentina, o Ministério da Indústria Argentina menciona que 99% das empresas são categorizadas como micro e pequenas empresas, gerando 60% dos empregos no país e 45% das vendas totais. Já no Brasil, existe uma crescente influência das micro e pequenas empresas, sendo que, em 2018, representaram 98,5% do total das empresas privadas, tendo o 27% do PIB e empregando ao 54% do total de trabalhadores formais. Assim mesmo, no México, as micro e pequenas empresas conformam o 99% das empresas estabelecidas nesse país, gerando 7 de cada 10 empregos e aportando 52% do PIB. Finalmente, na Colômbia, 96% das empresas são categorizadas como microempresas, empregando 59% da mão de obra (Fernandes, et al, 2009; Giles, 2020; Haffner, Dos Santos & Menezes, 2016; MI, 2014; Sánchez, Osorio, & Baena, 2007; SEBRAE, 2018; Zevallos, 2003).

Atualmente, os microempresários se encontram com um ambiente rodeado de novas oportunidades para fazer crescer sua empresa. Porém, ao mesmo tempo, enfrentam novas adversidades tanto internas quanto externas, isto devido a que, normalmente, as capacidades ergonômicas dos seus negócios não lhes permitem concorrer com empresas de maior porte, as quais conseguem introduzir, de maneira acelerada, novos produtos e serviços, novas formas de

tecnologia, marketing, gestão empresarial, entre outros. Adicionalmente, nas microempresas, as decisões estratégicas estão normalmente a cargo de uma única pessoa, o gerente-proprietário, e não de uma coalizão dominante, como ocorre em medianas e grandes corporações (Gimenez, 2000). Por tanto, o estilo cognitivo do tomador de decisão poderá, de maneira significativa, influenciar o comportamento estratégico adotado pela microempresa, sendo que esse estilo agirá ou reagirá ao ambiente de forma determinada.

Por esses motivos, o estudo do comportamento organizacional, com as suas constantes mudanças estruturais internas e a sua tentativa de se adaptar ao ambiente, resulta de suma importância para compreender, detalhar e melhorar o funcionamento das empresas e do contexto organizacional, atingindo, direta ou indiretamente, o desenvolvimento socioeconômico das nações. Adicionalmente, identificar como surgem os comportamentos estratégicos em determinados tipos de empresa, principalmente nas micro e pequenas empresas, as quais são sustentadoras das economias dos países emergentes, permite orientar (ou reorientar) as pesquisas no sentido de abranger todos os fatores relacionados às práticas de gestão.

O reconhecimento de que as estratégias organizacionais podem surgir não somente pelas mudanças do ambiente, senão também pelas percepções que os gestores têm sobre os seus negócios, sobre as formas de administrá-los, sobre as oportunidades no mercado, etc., pode orientar ao entendimento de que o indivíduo não é somente um agente que reage aos contextos, senão que ele é um agente modificador dos mesmos. No caráter estritamente pessoal, identificar a relação que os estilos cognitivos e o contexto ambiental têm sobre as formas de gerir um negócio, principalmente em uma microempresa, me permitirão orientar tanto futuras pesquisas sobre o tema em questão, quanto atividades profissionais que tenham a ver com assessorias em gestão de negócios e em como administrar meus futuros empreendimentos.

Nesse sentido, a necessidade de entender como as microempresas se desenvolvem nos países emergentes, sendo elas relevantes na solidificação das economias mundiais, justifica uma análise detalhada dos principais estilos cognitivos e comportamentos estratégicos que permeiam a sobrevivência e manutenção das mesmas no contexto pandêmico atual. Por tanto, identificar os diversos comportamentos estratégicos utilizados pelos microempresários resulta relevante na tentativa de conhecer, de maneira mais abrangente, o desenvolvimento dessas empresas, assim como reconhecer os principais estilos cognitivos que esses microempresários constroem para a gestão e interação com o ambiente empresarial. Com base no anterior, a tese busca responder a seguinte questão: Quais são as relações existentes entre os estilos cognitivos,

os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços?

O presente trabalho pretende, a partir da pesquisa, da construção teórica e da investigação empírica, contribuir para o crescimento do conhecimento na área organizacional, oferecendo subsídios que possam orientar ao conhecimento das práticas microempresariais.

Após a introdução, a primeira parte dessa tese apresenta a fundamentação teórica, abrangendo o conhecimento sobre o assunto em estudo. No Capítulo I, destacam-se as definições de processos, estruturas e estilos cognitivos, classificam-se e caracterizam-se os estilos cognitivos e apresentam-se diversos estudos que fazem uso das diferentes teorias dos estilos cognitivos, especificamente nas micro e pequenas empresas. Já no Capítulo II, define-se o conceito de estratégia e caracterizam-se as principais teorias estratégicas nas empresas para, posteriormente, mostrarem-se estudos que relacionam estilos cognitivos com comportamentos estratégicos. Finalmente, no Capítulo III, apresentam-se alguns fundamentos sobre os fatores psicossociais e ambientais que envolvem o contexto microempresarial.

Por outro lado, na segunda parte dessa tese é apresentado o método, sendo que, no Capítulo I, descrevem-se a delimitação do objeto de estudo, o problema de pesquisa geral, os objetivos, os conceitos gerais, o marco teórico e as hipóteses. Já no Capítulo II, define-se o método, detalhando-se os instrumentos, os participantes, as considerações éticas, a coleta e as análises dos dados.

Adicionalmente, na terceira parte da tese, apresentam-se os resultados e discussões. No Capítulo I, detalham-se as evidências de validade da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC), tanto no contexto brasileiro quanto no mexicano. Posteriormente, no Capítulo II, descrevem-se as evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado ao espanhol. Já no Capítulo III, discutem-se os principais estilos cognitivos reconhecidos nos microempresários brasileiros e mexicanos. Por outro lado, no Capítulo IV, explicam-se os principais comportamentos estratégicos reconhecidos nos microempresários brasileiros e mexicanos. Finalmente, no Capítulo V, descrevem-se as principais relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos.

Por último, são apresentadas as principais conclusões, recomendações e limitações da pesquisa desenvolvida.

PRIMEIRA PARTE.
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro dos processos nos quais o indivíduo vai estruturando sua forma de interagir com o seu contexto, pode-se identificar que ditos processos são uma construção dialética entre o indivíduo e o ambiente. O indivíduo faz uso do seu acervo de experiências psicoafetivas anteriores, criando assim, formas e/ou estilos de resposta, enquanto que, ao mesmo tempo, ele vai redefinindo esses estilos devido a que se encontra em constante contato com a realidade e com os agentes que se desenvolvem nela. Dentro da área da psicologia, identificam-se teorias que buscam definir essa constante interação do indivíduo com o seu contexto, podendo destacar as teorias cognitivistas como aquelas que melhor explicam os processos pelos quais o indivíduo adquire e readquire experiências ao longo da sua vida.

Na percepção de Fonseca (1993), as teorias cognitivistas são estruturantes do suporte conceptual que permite aos pesquisadores argumentar em defesa do homem como ser não só reativo, mas também ativo, estruturando, do mesmo modo, seu comportamento com base nos produtos dos seus processos perceptivo-cognitivos (Lopes, 1999). É assim que a mente humana se mostra como um sistema extraordinariamente ativo, que não se limita somente a transmitir a informação, senão que a codifica, armazena e recombina. Nesse estado ativo, o indivíduo não somente olha a realidade, mas opera como um agente modificador dela, primeiramente adquirindo experiências, fazendo inferências e atribuindo causas sobre seu contexto para, posteriormente, armazenar essas experiências e transformar seus arquivos mentais e, finalmente, usar essas inferências cognitivas para fazer frente a realidades similares, sempre modificando seus processos mentais e comportamentos a cada experiência e adquirindo assim um caráter cognitivo cíclico.

Adicionalmente, para que o indivíduo consiga manter uma estrutura cognitiva coerente, precisa definir modelos mentais que o ajudem a facilitar sua interação com o contexto ambiental em constante mudança, buscando, no mínimo das possibilidades, não realizar mudanças radicais em seu comportamento e na forma em que ele olha dita realidade. Sendo assim, existem processos cognitivos através dos quais a pessoa atribui significados à realidade em que se encontra, preocupando-se com os processos de compreensão, transformação, armazenamento e uso da informação envolvidos na cognição e procurando regularidades nesses processos mentais (Reyes, 2016). É assim que a psicologia cognitiva postula a relação entre conhecimento e ação, ou seja, ela pretende descobrir como esses modelos mentais do indivíduo determinam seu comportamento (Cellerier, 1979).

Dentro desses modelos mentais podem-se encontrar uma variedade de estilos cognitivos que parecem nortear as decisões dos indivíduos, sendo que esses estilos definirão atitudes e comportamentos, assim como nortearão as tomadas de decisões e as formas de interagir com o

contexto ambiental. Nesse sentido, os comportamentos estratégicos surgem a partir do modo como determinados atores (líderes, coalizões ou dirigentes) percebem e interpretam seus ambientes, criando o que se denomina de arena ou ciclo cognitivo, tudo isto em função das condições objetivas do ambiente (Child & Smith, 1987).

Nas microempresas, a administração é normalmente desenvolvida pelo gerente-proprietário, por tanto, seu estilo cognitivo poderá influenciar relevantemente os comportamentos estratégicos. Nesse sentido, a presente tese se objetivou a analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços.

Na revisão de literatura, apresentada mais adiante, são identificadas várias dimensões que buscam caracterizar os modelos mentais dos dirigentes. Ditas dimensões foram definidas, categorizadas e comparadas para, posteriormente, com base nessas estruturas teóricas, delimitar um sistema de dimensões e estilos cognitivos que se adapte aos objetivos da presente pesquisa. Adicionalmente, foram definidas as estratégias utilizadas pelos empresários para fazer frente às mudanças do contexto e a administração do negócio, focando principalmente nos comportamentos estratégicos que norteiam a tomada de decisões e a resolução dos problemas empresariais. Finalmente, foram delimitados os diferentes tipos de fatores inerentes a gestão empresarial.

Desse modo, a fundamentação teórica está dividida da seguinte maneira: o Capítulo I apresenta a abordagem da cognição social e organizacional, abrangendo o conhecimento sobre o assunto em estudo e destacando-se os principais conceitos imersos na cognição, além dos fundamentos sobre cognição organizacional. Assim mesmo, pode-se encontrar a definição e criação de um modelo cognitivo que incentiva à explicação dos processos cognitivos que o indivíduo realiza para a definição dos estilos e, posteriormente, influenciar os comportamentos estratégicos. Finalmente, definem-se e classificam-se os principais estilos cognitivos encontrados na literatura. Em seguida, no Capítulo II, são delimitados os conceitos de estratégia, as principais escolas e teorias estratégicas no contexto organizacional, para, posteriormente, mostrar estudos empíricos que relacionam os estilos cognitivos com ditas teorias estratégicas. Por último, no Capítulo III, caracteriza-se à microempresa e define-se o contexto organizacional e ambiental atual, tanto no Brasil quanto no México, assim como delimitam-se conceitual e teoricamente as variáveis sociodemográficas.

CAPÍTULO I. A COGNIÇÃO NO INDIVÍDUO E NA ORGANIZAÇÃO

A cognição pode ser entendida como os processos correspondentes à construção do conhecimento, o que envolve sua aquisição, organização e uso. Nos processos cognitivos existe um conjunto de habilidades mentais indispensáveis para a obtenção do conhecimento, tais como; pensamento, raciocínio, abstração, linguagem, memória, atenção, criatividade, capacidade de resolução de problemas, entre outras funções. Dentro dessas habilidades, nos atributos da memória, pode-se identificar o processo cognitivo que faz a função de discriminar a origem interna ou externa das lembranças, ou seja, os conteúdos da memória podem ter uma origem perceptiva, mas também podem ser autogerados pelo próprio sujeito (Gimenez, 2000; Reyes, 2016; Underwood, 1977).

Nesse sentido, a cognição não é um processo meramente interno senão também é produzida socialmente, quer porque ocorre pautada em normas, regras, papéis e expectativas, quer por ser o pensamento acerca de quaisquer objetos sociais carregados de valor, de significado emocional e afetivo. Por tanto, a cognição mantém uma relação dialética entre o processo mental intrínseco e a percepção extrínseca. A cognição social é o mecanismo pelo qual os indivíduos percebem e compreendem outras pessoas e, por tanto, o contexto ambiental. No seu sentido ambivalente, a cognição é explicada como um conjunto de estruturas mentais feitas pelo indivíduo, baseadas nas suas experiências e conhecimentos adquiridos ao longo da sua vida e que resultam em suma importância para a tomada de decisões, definição de características individuais e reconhecimento do ambiente (Bastos & Borges-Andrade, 2004; Bastos & Janissek, 2014; Lamb & Sherrod, 1981; Ramos, Ferreira & Gimenez, 2011).

No âmbito organizacional, o sentido que a cognição nas empresas pode gerar é muito amplo; primeiramente porque estabelece uma especificidade na gestão organizacional, segundo porque ajuda a criar sistemas de negócios baseados nas percepções dos indivíduos e, finalmente, ajuda a compreender contextos organizacionais por meio de inferências causais. Gallén (2006) menciona que o modo de decidir e gerir estrategicamente, assim como o impacto que essas ações têm 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 estão relacionadas à estratégia do negócio, podendo refletir suas preferências.

A ênfase da abordagem da cognição organizacional se apresenta como um dos referenciais que tem se mostrado promissor na identificação dos processos de gestão, descrevendo estruturas cognitivas que têm o poder de guiar ou dirigir os processos de percepção

da realidade, assim como desenhar as estruturas organizacionais tomando como base crenças, percepções e teorias formuladas acerca de como o mundo opera (Bastos, et al, 2006). Por tanto, a identificação dos estilos cognitivos, como parte dessas estruturas cognitivas do indivíduo, mostra-se como um mecanismo promissor na tentativa de explicar o comportamento organizacional, sendo que a impressão da realidade é um instrumento relevante para a coleta de informações e exerce um papel importante no empreendimento, na tomada de decisões e na administração de um negócio. Para sobreviver, crescer e competir, o empresário terá que responder ou se antecipar continuamente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e fará isso com base nas suas percepções, criando assim, estilos cognitivos que possam nortear suas estratégias (Simon & Houghton, 2002).

1.1 Modelo cognitivo: a dualidade processo - estrutura

Como foi mencionado anteriormente, dentro das teorias cognitivistas pode-se sinalizar que o indivíduo é um agente ativo dentro do seu contexto, ou seja, não somente ele percebe, aprende e guarda as informações, senão que ele faz uso dessas experiências para modificar a sua realidade, assim como ele mesmo cria mecanismos internos de interação. Esse ciclo cognitivo faz que o indivíduo interprete seus processos mentais de uma maneira dual, ou seja, ele inclui mecanismos de introspecção e extrospecção (figura 1).



Figura 1. Ciclo cognitivo do indivíduo

Fonte: Elaboração do autor

Nisbett & Wilson (1977) argumentam que os informes introspectivos, ainda que se produzam de uma forma minuciosa, oferecendo aparências de sensatez e coerência, não são totalmente confiáveis, sendo que o sujeito não é um observador imparcial e objetivo, senão que realiza interpretações e inferências sobre seus estados internos baseando-se em crenças, expectativas e protótipos culturais. Ditas inferências irão criando processos mentais e estruturas cognitivas que se adaptem ao contexto no qual o indivíduo se encontra inserido, sendo que ele construirá estilos com base em juízos *a priori*. Porém, o mecanismo da extrospecção adquirirá sua relevância no sentido em que, para que o indivíduo consiga fazer frente a sua realidade de uma maneira coerente, ele deverá ajustar suas introspecções ou juízos *a priori* às suas experiências (*a posteriori*) e às exigências que o seu contexto lhe exige.

Por exemplo, entre as teorias cognitivistas que têm como foco estudar o modo como os indivíduos adquirem, representam e utilizam o conhecimento na avaliação do seu comportamento pode-se encontrar a teoria da motivação (Roberts, 1992). De acordo com Vallerand & Rosseau (2001), uns dos aspectos fundamentais da motivação dizem respeito às suas fontes e origens (extrínseca ou intrínseca) e ao seu objetivo. A origem extrínseca fala sobre os fatores ambientais ou externos que influem no comportamento do indivíduo, enquanto que a origem intrínseca menciona fatores inerentes ao comportamento ou atividade motivadora, sendo as características da própria personalidade do indivíduo. Fleury (1997) menciona que o modelo cognitivo procura utilizar dados comportamentais (objetivos) e dados subjetivos, levando em consideração as próprias crenças e as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seu processo de apreensão da realidade, ajudando à aprendizagem de conceitos e à solução de problemas. Portanto, na essência da definição dos processos e estruturas cognitivas do indivíduo se podem encontrar influências específicas das características pessoais, e que, em consonância com as experiências vivenciadas, construirão estilos cognitivos ou modelos mentais de comportamento.

Nessa tentativa de consolidar estilos cognitivos eficientes, o indivíduo buscará satisfazer suas necessidades a partir de generalizações baseadas nas suas experiências anteriores, adotando certos objetivos e rejeitando outros. É assim que constrói gradativamente um padrão de técnicas e objetivos específicos que parecem mais promissores. Posteriormente, uma vez que o indivíduo tenha experimentado qualquer uma das consequências do seu comportamento, atribuirá causas a elas e perceberá ditas experiências com certo grau de internalidade-externalidade, estabilidade-instabilidade e controlabilidade-incontrolabilidade, redefinindo constantemente ditos estilos cognitivos (Kaulfuss & Boruchovitch, 2016; Travassos, 2006).

Em resumo, o modelo cognitivo articula três propriedades centrais da cognição (Figura 2): 1) processos cognitivos (componentes dinâmicos); como o conhecimento é adquirido e utilizado, 2) estruturas cognitivas (componentes estáticos); como o conhecimento está sendo representado e armazenado em longo prazo e 3) estilos cognitivos; como as diversas unidades se diferenciam quanto às estruturas e processos de conhecimento (Schneider & Angelmar, 1993).

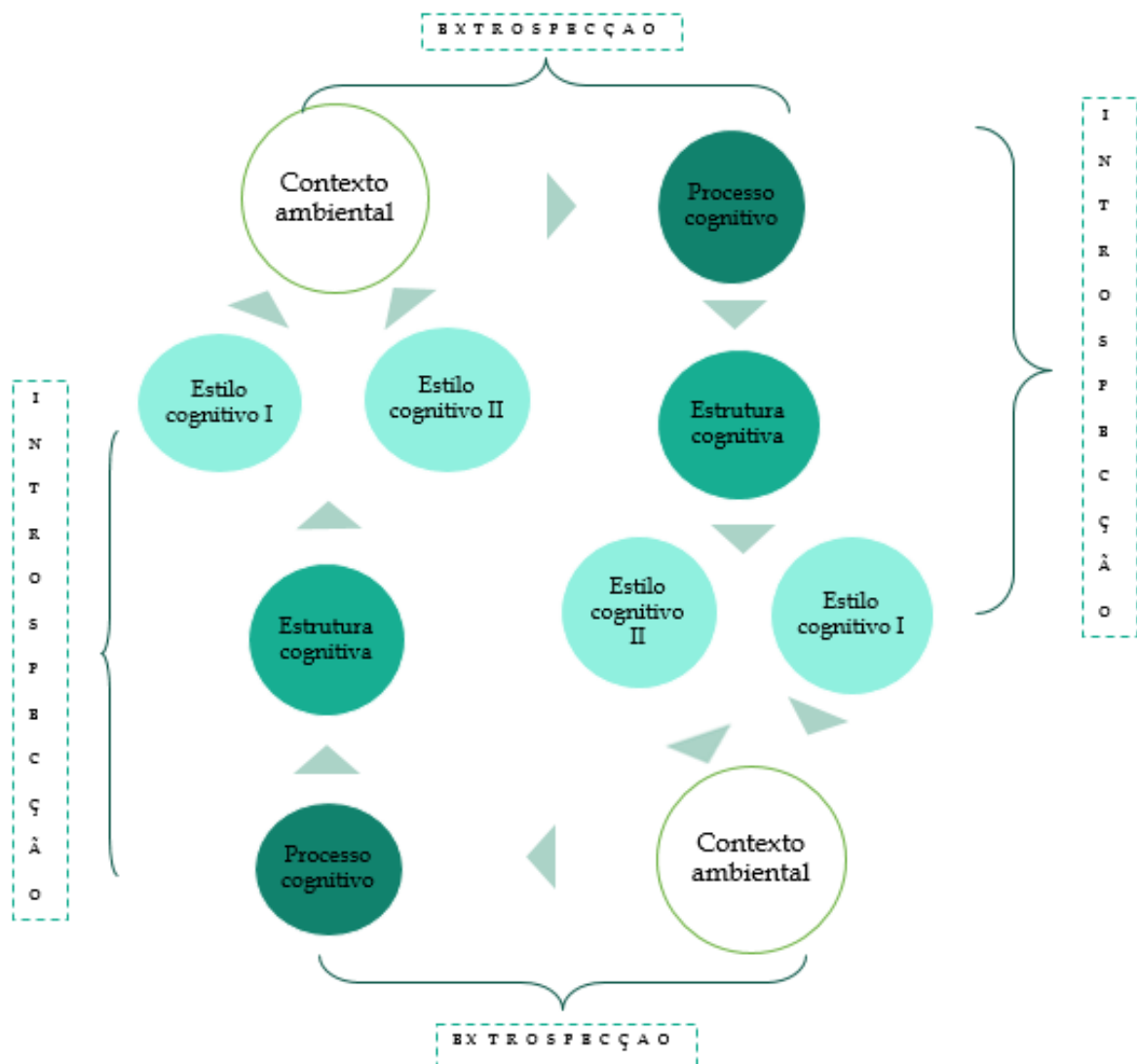


Figura 2. Modelo cognitivo

Fonte: Elaboração do autor

A durabilidade na dualidade processo-estrutura dependerá da escala temporal que o observador assuma, ou seja, o indivíduo definirá quanto tempo um processo cognitivo, de caráter dinâmico, tardará em formar parte de uma estrutura cognitiva estática e representativa para, finalmente, definir seu próprio modelo mental ou estilo cognitivo (introspecção). Com

base nisso, se poderá inferir o peso do conhecimento nos indivíduos, como se está adquirindo, quanto tempo tarda em se enraizar na cognição, para, posteriormente, ser utilizada nas tomadas de decisões e nos comportamentos estratégicos.

Adicionalmente, o contexto ambiental onde o indivíduo se encontra inserido é um instrumento relevante para a coleta de dados, e exerce um papel importante nos processos cognitivos, na cognição em si e, portanto, nos comportamentos estratégicos (extrospecção). Por exemplo, no caso específico dos microempresários, pode-se inferir que, para sobreviver, crescer e competir, o empresário deverá responder ou se antecipar continuamente às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios, e fará isso com base nas suas percepções, criando assim, estilos cognitivos que possam nortear suas estratégias.

Em consonância com o modelo cognitivo, identifica-se que uma vez que a interação com o ambiente acontece, os processos cognitivos estabelecidos na memória a curto prazo começam se enraizar na memória em longo prazo, a maneira de estruturas cognitivas, para, finalmente, criar estilos que consigam fazer frente a essa realidade ou contexto, fazendo cíclico todo o processo de percepção do indivíduo.

As estruturas cognitivas são consideradas como esquemas que mostram os aprendizados organizados que um indivíduo tem em relação a outros indivíduos ou acontecimentos, essas estruturas são controladoras e ordenadoras da informação recebida nos processos cognitivos e servem como base para a interpretação. Esses agrupamentos estruturados de conhecimentos, localizados na memória de longa duração, sejam eles conceitos, princípios, generalizações, habilidades e outros conteúdos, formam grandes redes, onde cada nó representa uma estrutura, equivalente a um protótipo, sendo que as linhas de ligação representam as associações entre os nós. Além disso, as estruturas cognitivas não somente constituem um acúmulo de conhecimentos, experiências e imagens do mundo, também representam uma estrutura ativa de busca e interpretação de informação encarregada de dirigir a ação e estabelecer na mente do indivíduo as percepções do seu entorno (Bzuneck, 1991; Lord & Foti, 1986; Zapata & Canet, 2009). Nesse contexto, as estruturas cognitivas tanto ajudam como filtragem na atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos como na criação de estilos cognitivos que norteiem uma melhor compreensão da realidade.

Em resumo, identifica-se que as principais funções das estruturas cognitivas são: a) exercem a função de esquemas de conhecimentos organizados na memória de longo prazo; b) servem como guia na interpretação das informações recebidas nos processos cognitivos de percepção da realidade, e; c) auxiliam ao indivíduo na interpretação do seu passado e presente, e encaminham os comportamentos futuros fazendo uso de estilos cognitivos. No campo da

cognição organizacional se encontra que, uma das funções das estruturas cognitivas é o desenvolvimento de conceitos que capturem a natureza eminentemente seletiva na qual os processos de percepção social ocorrem, gerando as redes de ligação entre pessoas e grupos e, nesse sentido, contribuindo para a dinâmica das formas de trabalho e gestão (Bastos & Janissek, 2014).

1.II Estilos cognitivos. Definições e tipologias

A noção de estilo cognitivo foi introduzida por Klein & Schlesinger (1951), os quais estavam interessados em possíveis relações entre diferenças individuais de percepção e personalidade. Klein (1951) foi o primeiro a considerar os estilos cognitivos (ou também denominado "atitudes perceptivas") como padrões de adaptação ao mundo externo que regulam o funcionamento cognitivo de um indivíduo: *“As atitudes perceptivas são meios especiais, distintos para cada pessoa, de enfrentar a realidade”*. Assim mesmo, o processo de adaptação requer o equilíbrio das necessidades internas com as exigências externas do ambiente; para atingir esse equilíbrio, um indivíduo desenvolve mecanismos especiais que constituem seu “sistema de controle do ego” (Klein, 1951 *apud* Kozhevnikov, 2007).

Na perspectiva de Witkin (1964), os estilos cognitivos, no seu caráter interno, descrevem a influência da percepção sobre as maneiras de pensar. Assim mesmo, Kirton (1976) adiciona que os estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão, ou seja, o estilo cognitivo influencia a adoção de comportamentos em solução de problemas, decisões, formulação de políticas e objetivos organizacionais (Brunaldi, 2005).

Outro modo de conceituar os estilos cognitivos se baseia nos modos de processar as informações, embora sejam expressos não só de modo cognitivo, mas também na vida afetiva e social de um indivíduo (Messick, 1984). É, portanto que, na definição dos estilos cognitivos, não somente se encontra o processo de identificação e adaptação do indivíduo com o seu ambiente, senão que ao mesmo tempo ele plasmará sua individualidade obtida nos processos cognitivos de introspecção.

Além disso, identifica-se que, no contexto organizacional, a definição dos componentes estratégicos pode derivar das taxonomias cognitivas ou modelos mentais dos dirigentes sobre a concorrência e as transformações ambientais (Porac, 1987). Gimenez (2000) aponta que a escolha de uma direção estratégica qualquer está associada com avaliação que os dirigentes

fazem do seu ambiente competitivo, ou seja, das percepções que os executivos têm de movimentos da concorrência e de transformações ambientais.

Adicionalmente, Hayes & Allinson (1994) consideram que as bases dos estilos cognitivos podem ser utilizadas para informar decisões administrativas relacionadas à gestão da empresa, seleção e recrutamento, desenho de tarefas, estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento, entre outros. Kozhevnikov (2007) argumenta que os estilos cognitivos, no campo da psicologia industrial e organizacional, são considerados como um fator fundamental que determina o comportamento tanto individual quanto organizacional.

Com base no anterior, identifica-se que os comportamentos estratégicos podem ter uma estreita relação com os estilos cognitivos e as características pessoais dos microempresários, aderindo-se as influências que estes recebem do ambiente, sejam estas internas à organização, ou seja; formas gestão e administração, logística e controle de custo, contato com empregados, etc. ou externas, tais como; contexto socioeconômico, contato com agentes externos como; fornecedores, clientes, governo, entre outros.

Os estilos cognitivos serão as formas de reconhecimento e resposta que os empresários utilizarão para fazer frente às demandas ambientais antes mencionadas, sendo que ditas respostas, as quais estão em constante mudança, gerarão estratégias organizacionais eficientes ou deficientes. Dentre as tipologias que buscam dividir os estilos cognitivos nos fenômenos organizacionais identificam-se na literatura 22 tipos de dimensões. A Figura 3 apresenta uma descrição dessas dimensões, com base nos estudos realizados por Hayes & Allinson (1994).

Dimensão	Descrição
Varredura x Foco	Informação relevante versus informação irrelevante na solução de problemas.
Rígido x Flexível	Resistência versus flexibilidade na tomada de decisões.
Categorias Amplas x Estreitas	Muitos itens (toleram erros de inclusão) versus poucos itens (toleram erros de exclusão)
Conceituação Analítica x Não analítica	Diferenciar atributos ou qualidades versus envolver respostas mais comparativas ou temáticas.

Nivelamento x Aprofundamento	Novos estímulos em categorias já existentes e fundir lembranças versus diferenciar novos estímulos entre o presente e o passado.
Dependente de campo x Independente de campo	Com ou sem influência do contexto.
Impulsividade x Reflexividade	Respostas rápidas versus respostas mais lentas.
Risco x Cautela	Chances de sucesso pequenas versus relutância em tomar riscos exceto quando as chances de sucesso são grandes.
Complexidade x Simplicidade	Ver o mundo de uma maneira multidimensional versus conceituar o mundo de uma forma unidimensional.
Convergência x Divergência	Solução única usando critérios de busca estreitos e lógico-dedutivos versus amplitude e abertura na busca de critérios de solução.
Tolerância para incoerência ou experiências irrealistas	Percepções que variam da experiência convencional versus uma maior adaptação ao pouco usual.
Automatização x Reestruturação	Preferência por responder as propriedades mais óbvias de tarefas repetitivas versus preferência por reestruturar tarefas.
Verbalizador x Visionário	Estratégias verbais versus visuais quando se processa a informação.
Preceptivo-receptivo/ Sistemático-intuitivo	Assimilar informação em conceitos anteriormente tidos versus pegar informações de forma bruta (recepção).
Serialista x Holista	Progredir de maneira linear através da aprendizagem e solução de problemas versus usar uma abordagem mais global.
Sensação-intuição/ Análise-entendimento	Predisposição para coletar informação versus significados inferidos e; predisposição para

	avaliação de informação versus valores pessoais e emoções.
Partição x Totalização	Descompor a realidade versus olhar para o quadro completo.
Concreto-abstrato/ Ativo-reflexivo	Preferência por lidar com objetos tangíveis versus conceitos teóricos e; preferência por participação direta versus observação distante.
Analítico-literal/ Poético-sintético	Preferência por analogias literais versus analogias metafóricas.
Adaptação x Inovação	Procedimentos convencionais versus reestruturar problemas e abordá-los por novos ângulos.
Raciocínio lógico x Raciocínio por ponto de referência	Preferência por uma abordagem sistemática versus uma preferência por raciocínio em cima de um caso específico conhecido.
Razão-intuição/ Ativo-considerado	Desenvolver o entendimento através de conclusões de premissas versus percepção imediata sem argumentação, e; preferência por participações diretas versus imaginar o que é provável ser.

Figura 3. Dimensões de Estilos Cognitivos

Fonte: Adaptado de Hayes & Allinson (1994)

Com base na figura anterior, reconhece-se que a teoria dos estilos cognitivos adquire sua relevância no estudo do comportamento dos dirigentes. Porém, a maioria desses estilos mostra o propósito de definir aspectos específicos dos comportamentos organizacionais, muitas vezes excluindo ou negligenciando outros. Sendo que a cognição dos dirigentes pode ser vista como um conjunto de percepções adquiridas e interpretadas ao longo das suas experiências, resulta importante definir dimensões que consigam trazer, de uma maneira mais abrangente, os estilos cognitivos.

Adicionalmente, nos últimos 30 anos, os estudiosos sobre o tema, na tentativa de definir modelos que consigam envolver não somente estilos cognitivos senão também tomada de decisões, escolhas e comportamentos estratégicos dos diferentes agentes organizacionais, têm

relacionado diferentes teorias de enfoque empresarial, com a finalidade de explicar as formas em que os dirigentes percebem e administram os seus negócios (ver subseção 1.6). Dentre essas teorias se destacam os estilos de caráter e/ou caráter empreendedor, processos estratégicos, estratégias genéricas, entre outras (De Morais, 2011; García del Junco, Martínez, & Zaballa, 2007; Gimenez, 1993; Kozhevnikov, 2007; Ribas, 2007; Vidigal & Paulista-S, 2015).

Por exemplo, encontra-se na literatura que, o uso das dimensões para a definição dos estilos cognitivos nos dirigentes de medianas, pequenas e microempresas adquiriu importância no sentido de definir as formas pelas quais esses empresários fazem frente a sua realidade, tomando como base as suas percepções para a definição de estratégias e tomadas de decisões. Não entanto, ditas pesquisas utilizam estilos cognitivos bidimensionais, pelo que os resultados não conseguem mostrar uma consistência interna entre os diversos tipos de estilos cognitivos usados e os diferentes comportamentos estratégicos (De Oliveira & Simonetti, 2010; De Vasconcelos, Guedes, & Cândido, 2007; Gimenez, 1998; Pereira, Borini & Fischmann, 2017; Sadler-Smith, 2004; Vidigal, et al, 2011).

Dentre as diversas dimensões de estilos cognitivos achadas na literatura se identificam três teorias principalmente; a) a teoria da Adaptação – Inovação proposta por Kirton (1976); b) a teoria da Razão - Intuição de Hayes & Allinson (1988) e; c) a teoria dos aspectos cognitivos de Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools (2003). Na primeira, o autor propõe que indivíduos adotam certos estilos preferidos de criatividade, tomada de decisões e solução de problemas (Gimenez, 2000). Já na segunda, a questão se envolve no conhecimento das ações gerenciais, podendo ser pela análise racional ou pela intuição criativa (Sadler-Smith, 2004). Finalmente, a teoria dos aspectos cognitivos enfatiza as formas pelas quais os indivíduos coletam, processam e avaliam as informações, definindo um conjunto de estilos cognitivos bidimensionais (Vidigal & Paulista, 2015).

Os estilos cognitivos se orientam na dualidade entre as percepções do indivíduo (introspecção) e a influência que o ambiente tem sobre ditas percepções (extrospecção) (Klein, 1951). Uma vez que o indivíduo constrói um padrão de estilo cognitivo, este terá uma tendência a se comportar de certa forma ante as diferentes situações que acontecem no seu dia a dia. Porém, para que dito comportamento estratégico possa ser definido com base no estilo cognitivo, se precisa que as dimensões cognitivas consigam abranger o maior número de percepções possíveis. Com base nisso, e no entendimento de que as estratégias das microempresas, em sua grande maioria, são controladas pelo dirigente-proprietário, o qual administra e gere o negócio em consonância com suas percepções, experiências e conhecimentos, o objetivo desta tese foi analisar as relações existentes entre os estilos

cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços.

No contexto organizacional, os dirigentes das empresas construirão formas de ação e reação aos diferentes contextos ambientais, sendo que ditos contextos podem ser identificados como controláveis e não controláveis. Como já se mencionou anteriormente, os fatores controláveis são aqueles nos quais o empresário tem certo poder para modificar diretamente, por exemplo; a) contratação de mão de obra, b) logística e controle de custo, c) administração e gestão do negócio, entre outros. Brunaldi (2005) argumenta que as medidas de estilo cognitivo podem ser usadas para decisões administrativas relacionadas à seleção e contratação de pessoas, composição de grupos, administração de conflitos, desenho de tarefas, estilo administrativo, treinamento e desenvolvimento, entre outros. Por outro lado, nos fatores não controláveis, o empresário interage de uma maneira mais indireta, sendo que ditos fatores influenciam o desenvolvimento do negócio, porém são de caráter totalmente externo ao mesmo. Por exemplo, o mercado, os fornecedores, o governo, os clientes, as crises econômicas, etc. são fatores que podem modificar o desempenho empresarial (Belmont, 2019).

I.III Dimensões e estilos cognitivos. Principais teorias no contexto organizacional

Com base no mencionado até agora, a continuação são apresentadas as principais teorias de estilos cognitivos (ou teorias semelhantes) que são utilizadas para o contexto organizacional, sendo destacadas a teoria de Adaptação – Inovação, a teoria da Razão – Intuição, a teoria dos Aspectos Cognitivos e a teoria dos Estilos de Caráter.

I.III.I A teoria da Adaptação – Inovação

Na teoria da Adaptação – Inovação, Kirton (1976 *apud* Gimenez, 2000) define um continuum com dois pólos distintos de tomada de decisão e solução de problemas, indicando uma preferência por “fazer as coisas melhor” ou “fazer as coisas diferentemente”. Nessa dimensão, os extremos deste continuum foram denominados como; “preferências de comportamento adaptativo ou inovativo”. Indivíduos que têm um estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção as normas; eles tentam resolver problemas através da aplicação de soluções que se derivam de métodos conhecidos e já testados. O estilo inovador, por outro lado, é caracterizado por sendo indisciplinado, desafiador de regras, e que procura

maneiras novas e diferentes de resolver problemas. Na Figura 4, com base em Gimenez (2000), mostram-se as diferenças encontradas entre o estilo adaptador e o estilo inovador.

Implicações	Extremos Adaptadores	Extremos Inovadores
Na definição de problemas	Aceitam os problemas e restrições como definidos. Buscam solução rápida que limite descontinuidades e aumente imediatamente a eficiência.	Rejeitam a percepção geralmente aceita dos problemas e tentam redefini-los. Parecem menos preocupados com eficiência imediata, buscando ganhos a longo prazo.
Na geração de soluções	Em geral buscam poucas soluções que são novas, criativas, relevantes e aceitáveis, buscando “fazer as coisas melhores”.	Produzem numerosas ideias que podem não parecer relevantes ou aceitáveis para outros. Em geral as ideias podem resultar em “fazer as coisas diferentemente”.
Para políticas	Preferem situações bem estruturadas e estabelecidas.	Preferem situações não estruturadas.
Para ajuste organizacional	Essenciais para as atividades em andamento, mas em tempo de mudanças inesperadas podem ter dificuldades em deixar seus papéis prévios.	Essenciais em tempos de mudança ou crise, mas podem ter dificuldades em aplicar-se às demandas organizacionais de rotina.
Para comportamento percebido	Visto pelos inovadores: como confiáveis, conformados, previsíveis, inflexíveis, atados ao sistema, intolerantes de ambigüidade.	Vistos pelos adaptadores: como não confiáveis, não-práticos, ameaçadores ao sistema estabelecido e criadores de dificuldades.
Para criatividade	Esta é uma medida de estilo, não de nível ou capacidade de solução de problemas de forma criativa. Adaptadores e inovadores são ambos capazes de gerar soluções criativas e originais, mas que refletem suas diferentes abordagens na solução de problemas.	
Para colaboração	Adaptadores e inovadores não se relacionam bem facilmente, especialmente os extremos. Aqueles de resultado intermediário têm a desvantagem de que eles não atingem facilmente os comportamentos de alta adaptação ou inovação. Isto por outro lado pode ser vantajoso. Quando seus resultados são intermediários, eles podem atuar mais facilmente como “pontes”, conseguindo o melhor, ajudando os extremos adaptadores e inovadores a chegarem a um consenso.	

Figura 4. Características de Adaptadores e Inovadores

Fonte: Adaptado de Gimenez (2000)

A dimensão do estilo cognitivo adaptador – inovador é medida através de um instrumento desenvolvido por Kirton (1976) chamado de *Kirton's adaptation-innovation*

inventory (KAI). O resultado do questionário KAI, obtida através de um questionário de auto avaliação, indica uma preferência estável individual de se manter por um longo período de tempo a um comportamento adaptador ou inovador (Brunaldi, 2005). Os resultados variam entre um mínimo de 32 (extremo adaptador) e um máximo de 160 (extremo inovador), apresentando uma distribuição aproximadamente normal, com média entre 95 e 96 (Kirton, 1980).

Com base na Figura 4, reconhece-se a bipolaridade existente entre decidir para a criação de novas formas de solução de problemas ou a decisão em aguardar o momento adequado e planejar de maneira eficiente e organizada as soluções. Porém, identifica-se que, na teoria da Adaptação – Inovação, diferentes grupos ocupacionais acabam desenvolvendo estilos cognitivos mais apropriados às condições ambientais nas quais trabalham (Brunaldi, 2005). Kirton & McCarthy (1988) denominaram esta característica de clima cognitivo, o qual é composto pelo estilo preferido coletivamente por um grupo em que a maioria dos seus integrantes se aglutina próximo à sua média ou moda. Por exemplo, no estudo de Pérola e Gimenez (2000), os empreendedores em geral apresentam médias de estilo cognitivo que os colocam no lado inovador da escala. Por outro lado, os administradores como um grupo, têm uma tendência a cair no estilo adaptador.

Adicionalmente, encontra-se que o estilo inovador ou adaptador acaba desenvolvendo-se de maneira conjunta a outros estilos cognitivos, ou mesmo entre si, sendo que os estilos se apropriam às condições ambientais nas quais interagem. Por tanto, o grau de inovação ou adaptação nos indivíduos será influenciado preponderantemente pelo contexto ambiental, existindo a possibilidade de que em certas situações os atores se comportem de maneira inovadora, enquanto que noutras sejam mais adaptativos, tendo uma tendência perceptiva multidimensional (Kozhevnikov, 2007). Nesse contexto, a existência de diferentes setores empresariais, em consonância com as características pessoais (grau de profissionalismo, assertividade, experiência, etc.) e os fatores controláveis e não controláveis, incentivarão a uma maior diversidade de estilos cognitivos entre os próprios empresários.

1.III.II A teoria da Razão – Intuição

De outra parte, a teoria da Razão – Intuição envolve a questão de saber se uma ação gerencial eficaz é melhor realizada por análise racional ou intuição criativa e se julgamentos analíticos especializados são melhores do que os intuitivos (Hodkinson & Sparrow, 2002; Pondy, 1983). O processamento racional ou analítico abrange o pensamento e a tomada de

decisão que são descritos de várias maneiras como objetivo, sequencial, convergente, lógico e detalhado. Assim mesmo, o processamento intuitivo, por outro lado, engloba o pensamento e a tomada de decisão que são descritos como divergentes, simultâneos, sensuais e holísticos (Sadler-Smith, 2004).

Essa teoria pode ser ligada à do pensamento do lado esquerdo / direito do cérebro, que seguem o mesmo padrão de bipolaridade. A pesquisa do cérebro no final da década de 1960 e no início da década de 1970 resultou na descoberta de que os dois lados do cérebro são responsáveis por diferentes funções mentais (Buzan, 1983). Levando a teoria do cérebro um passo adiante e vinculando-a ao conceito de estilo cognitivo, Wonder & Donovan (1984) declaram que devido à nossa herança genética específica, a nossa vida familiar e a nosso treinamento inicial, a maioria de nós prefere usar um lado do cérebro mais do que o outro. Entre os comportamentos associados aos dois lados do cérebro identificam-se: a) Cérebro esquerdo: analítico, linear, sequencial, concreto, racional e orientado a objetivos; e b) Cérebro direito: intuitivo, espontâneo, holístico, simbólico, emocional e visual.

Embora o estilo racional – intuitivo tenha fornecido a base para o modelo de estilo cognitivo, esses dois estilos não demonstraram refletir todo o espectro do comportamento das pessoas em relação ao pensamento, aprendizado e, principalmente, a resolução de problemas e a tomada de decisão (Martin, 1998). Com base no anterior foram criadas, posteriormente, escalas multidimensionais na tentativa de conseguir abranger as percepções dos indivíduos, tais como; o Inventário de Estilos Cognitivos (Martin, 1983) e o Questionário Geral sobre Estilo de Tomada de Decisão (Scott & Bruce, 1995).

O primeiro consiste em dois contínuos: (1) alto analítico para baixo analítico e (2) alto intuitivo para baixo intuitivo. Esse instrumento considera 5 dimensões principalmente: a) Estilo analítico; o indivíduo toma decisões de uma forma sistemática; b) Estilo intuitivo; o indivíduo toma decisões de uma forma não ordenada; c) Estilo integrativo; o indivíduo tem uma mistura do estilo analítico e sistemático; d) Estilo indiferente; o indivíduo não tem um padrão de tomada de decisão e; e) Estilo de divisão; o indivíduo possui um estilo de tomada de decisão que se encontra entre os quatro anteriores (Martin, 1998).

De outra parte, o Questionário Geral sobre Estilo de Tomada de Decisões, conforme relatado por Scott & Bruce (1995), consiste em vinte e quatro itens em cinco escalas. Duas das escalas se encontram intimamente relacionadas às teorias existentes do estilo racional – intuitivo. Por exemplo, uma parte da escala define em (1) intuitivos (cinco itens, por exemplo; "Ao tomar decisões, confio nos meus instintos") e; (2) racional (cinco itens, por exemplo; "tomo decisões de maneira lógica e sistemática").

O Instrumento de Estilos Cognitivos mostra a importância da divisão multidimensional dos estilos, sendo que ajuda na definição abrangente das percepções dos indivíduos. Porém, a criação de categorias mutuamente inclusivas pode gerar confusões na definição dos estilos cognitivos, tal é o exemplo do estilo de divisão e do estilo integrativo, os quais podem mostrar itens que se assemelham ao momento de definir os padrões de comportamento. Adicionalmente, essas dimensões têm um caráter puramente intrínseco, ou seja, somente consideram a avaliação interna que o indivíduo faz para a tomada de decisões, negligenciando a influência que o contexto ambiental pode ter em ditas decisões.

Assim mesmo, O Questionário Geral sobre Estilo de Tomada de Decisões mostra precisão e validade na dimensão racional – intuitivo. Não obstante, o questionário também adiciona três dimensões a mais (dependente, procrastinador e espontâneo) que são necessárias para a compreensão ampla da tomada de decisões, sendo que as dimensões adicionais mencionadas não permitem uma compreensão abrangente das percepções dos empresários senão que podem ser mutuamente excludentes.

I.III.III A teoria dos Aspectos Cognitivos

Noutro sentido, a teoria dos Aspectos Cognitivos faz ênfase às diferenças individuais e ao modo com que as pessoas percebem, pensam, resolvem problemas, aprendem e se relacionam com os outros (Witkin, Moore, Goodenough & Cox, 1977). Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools (2003) definem o aspecto cognitivo como a maneira preferida que uma pessoa coleta, processa e avalia as informações. Assim mesmo, influencia a forma como as pessoas realizam, organizam e interpretam a varredura em seu ambiente de informação para, finalmente, integrar as suas interpretações no modelo mental e as teorias subjetivas que orientam suas ações. Quando se pergunta aos empreendedores como reconhecem oportunidades, apresentam respostas com grande quantidade de informações que não podem ser colocadas em palavras com rapidez, pois estão arquivadas em memórias e experiências guardadas do passado (Vidigal & Paulista, 2015).

Pode-se encontrar que, entre os fatores que determinam os aspectos cognitivos estão, principalmente; as características da memória (acervos do passado), a capacidade cognitiva do indivíduo para organizar e processar informações e experiências, a forma em que esse indivíduo olha para a informação em seus ambientes e a organização e interpretação desta informação (Hayes & Allinson, 1994; Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools, 2003; Witkin, Moore, Goodenough & Cox, 1977). Com base no anterior, Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools

(2003) definiram quatro dimensões cognitivas bipolares, ou seja, duas categorias bidimensionais e quatro estilos cognitivos. Na Figura 5, apresentam-se as definições dessas dimensões e estilos cognitivos.

Dimensões e Estilos Cognitivos	Definição
Dimensão Analítica ou Holística	<p>-Os analíticos são racionais, lógicos, críticos, tendendo a reter fatos e detalhes, querem saber exatamente o modo como as coisas são e tendem a reter muitos fatos e detalhes. São orientados para a tarefa e resolução de problemas complexos, buscando encontrar soluções claras e racionais.</p> <p>-Os holísticos buscam a valorização da experimentação criativa, como oportunidade e desafio. Não gostam de regras e procedimentos, preferem conviver com a incerteza e liberdade. São ambiciosos na busca de suas realizações empreendedoras.</p>
Dimensão Conceitual ou Experimental	<p>-Os conceituais gostam de pensar em um nível mais abstrato e conceitual.</p> <p>-Os experienciais que gostam de pensar de forma mais pragmática.</p>
Estilo Conhecedor	<p>Querem saber exatamente como as coisas são; tendem a manter muitos fatos e detalhes; são orientados para a tarefa e precisão e quando se deparam com problemas complexos, procuram encontrar soluções claras e racionais.</p>
Estilo Planejador	<p>Tendem a organizar e controlar; preferem um ambiente bem estruturado; atribuem grande importância à preparação e planejamento para atingir seus objetivos; tendem a ser avessos ao risco; querem que as outras pessoas respeitem as regras e acordos.</p>
Estilo Criador	<p>Caracterizado pelo pensamento holístico e conceitual; tendem a ser criativos como processo de experimentação frente às oportunidades e desafios; não gostam de regras e procedimentos, e convivem com a incerteza e liberdade; são ambiciosos e orientados para a realização.</p>
Estilo Colaborador	<p>Colaboraram e atribuem grande importância à comunicação e relações interpessoais; preferem pensar em um nível pragmático e experimental; levam em conta sempre que as pessoas tomam decisões. Reúnem informações de sensoriamento, ouvem e interagem com os outros; gostam de trabalho em equipe e atribuem grande importância ao espírito de equipe e cooperação.</p>

Figura 5. Dimensões dos Aspectos Cognitivos

Fonte: Adaptado de Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools (2003).

A teoria desenvolvida por Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools mostra maior eficiência teórica comparada com as duas teorias antes mencionadas, principalmente pela correlação que faz de duas categorias bidimensionais (analítica – holística e conceitual – experimental), permitindo assim que se gerem vários estilos cognitivos e uma maior abrangência nas percepções dos dirigentes. Nesse sentido, a tentativa de ampliar a quantidade de dimensões e/ou misturar diferentes teorias de estilos cognitivos incentiva a uma compreensão mais abrangente nas percepções dos empresários. Assim mesmo, orienta à possibilidade de uma maior consistência interna entre esses estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos utilizados pelos dirigentes.

I.III.IV Estilos de caráter

Uma das teorias que se assemelha as dimensões dos estilos cognitivos e que contempla o contexto organizacional é a teoria dos estilos de caráter. Nela, considera-se o caráter para investigar as relações entre configurações de poder organizacional e esses estilos, assim como a manifestação do comportamento organizacional estabelecida nas relações simbólicas entre indivíduo e organização.

Num contexto organizacional específico, a diversidade de ações dos indivíduos são reações simbólicas ao contexto e, com base na reação entre indivíduo e organização, os autores utilizaram a teoria psicanalítica freudiana para explicar a dinâmica do comportamento organizacional. Desta forma, os estilos de caráter foram estudados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com a organização; portanto, os estilos foram estudados como padrões que se manifestam exclusivamente num contexto organizacional. Dentre os principais estilos de caráter mencionados na literatura e utilizados na escala de Características Pessoais e Tendências de Caráter se destacam (De Moraes, 2011; Paz, Mendes & Gabriel, 2001);

Caráter narcisista. Provem da figura mítica de Narciso, jovem bonito e indiferente a afeição de outras pessoas por ele, apaixonando-se pela própria imagem dele refletida num lago. Características: manipulação de alto nível de autoconfiança; grande entusiasmo e ambição por prestígio e poder; falta de compaixão; habilidade para tomar decisões, e; entusiasmar a sua equipe para a obtenção de poder.

Caráter obsessivo. Dificuldade de contato pessoal com o outro. Estilo marcado pela parcimônia. Características: supervaloriza as regras, impessoalidade e distancia emocional;

necessidade de acumular; profissionalismo excessivo; obsessão pela eficiência e redução de gastos, e; implanta métodos eficientes, porém, desumanos.

Caráter coletivista. Administração participativa democratizando as propostas de decisão para os diversos níveis hierárquicos da empresa (Oliveira, 1997). Características: repressão de manifestações individuais; as decisões são delegadas ao grupo; reprime-se a espontaneidade; busca empatia entre o grupo ou grupos, e; alto grau de conformismo.

Caráter individualista heroico. Pessoas em que a motivação de vida é a realização. Características: alto empreendedorismo; busca de status; busca de afirmação externa, e; ativos e dominadores.

Caráter individualista cívico. Necessidade de construir uma relação de troca num mundo de normas e regras e sentimento de responsabilidade social. Características: clareza sobre os limites do Eu; trabalho como supremo progresso; fazer carreira na organização, e; todas as pessoas têm a mesma oportunidade (democracia).

Apesar dos Estilos de Caráter antes mencionados ir focados ao indivíduo como trabalhador dentro de uma organização, os estilos mostram características essenciais nas formas de gerir e interagir com o contexto. Por exemplo, no caso dos microempresários, poder-se-ia identificar, na tomada de decisões, gestão e contato com agentes internos e externos, a existência de uma forma de resposta olhando para um contexto individualista, onde o microempresário só pensa nas ganâncias que pode obter das relações e da venda de seus produtos/serviços, desprestigiando o trabalho em equipe com os trabalhadores e/ou não criando relações externas duradouras (possível caráter Narcisista). Por outro lado, microempresários também poderiam apresentar um caráter coletivo no qual compartilhem as responsabilidades e tarefas com os seus empregados, tentando ser empáticos com clientes, fornecedores e até mesmo com a concorrência (possível caráter Coletivista); ou escolher entre outros estilos de caráter que se adaptem a sua personalidade.

Com base no anterior, a teoria dos Estilos de Caráter mostrar-se-ia promissora na definição abrangente das percepções dos microempresários. Porém, na busca de definir dimensões com base nos estilos cognitivos dos indivíduos e tentando manter múltiplos sistemas bidimensionais (mutuamente inclusivos), a presente teoria só será influenciadora na criação dessas novas dimensões e estilos cognitivos, não se fazendo uso direto dos construtos antes mencionados. Adicionalmente, a presente tese não tem como fundamento teórico o uso das teorias psicanalíticas.

CAPÍTULO II. A ESTRATEGIA NA ORGANIZAÇÃO

Ao longo do tempo, a definição de estratégia tem sofrido diferentes variações; não obstante, ela mantém como principal significado a determinação de um padrão de metas, objetivos e regras que norteiam as ações e as tomadas de decisões dos indivíduos, sendo que ditos objetivos e metas são preestabelecidos com base no contexto ambiental e as percepções desses indivíduos.

Estratégia é uma palavra de origem grega que, inicialmente, não foi empregada no campo dos negócios; *Strategus*, na Grécia antiga, fazia ênfase ao general superior, enquanto que *Strategia* significava a arte desse general. Na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu diz-se que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos (De Vasconcelos, Guedes & Cândido, 2007). Carl Von Clausewitz tentou sintetizar o conceito de estratégia como; “*táticas que envolvem o uso de forças armadas no campo de batalha*” (Gmach, 2004).

A terminologia *Strategia*, derivada dos conceitos militares, foi adaptada a um contexto de negócios a partir da segunda Revolução Industrial (Ghemawat, 2000). Chandler (1962) a definiu como a determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas. Por outro lado, Andrews (1965) sintetiza o conceito como o padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.

A estratégia organizacional aborda as atitudes dos gerentes em relação às políticas e ações dos gestores, em relação à definição e implementação de estratégias (Miles & Snow, 1978). Assim mesmo, busca uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes (Ohmae, 1998). Mintzberg & Quinn (2001) argumentam que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização de forma coerente. Além disso, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas, mudanças no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes (Brunaldi, 2005).

Adicionalmente, as escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas, dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como proativa (Child, 1997). A delimitação estratégica envolve percorrer uma cadeia de meios e fins, a partir da maximização de informações, da alocação de recursos e do arranjo político, visando ao

desvio de ameaças e/ou ao aproveitamento de oportunidades ambientais (De Vasconcelos, Guedes & Cândido, 2007). Vários estudos de estratégias têm sido desenvolvidos ao longo do tempo (Ansoff, 1977; De Wit & Meyer, 2004; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, 1973; Mintzberg & Quinn, 2001; Porter, 1986). Na presente fundamentação teórica são apresentadas unicamente as principais escolas do pensamento estratégico, assim como a teoria dos processos estratégicos, a qual engloba pensamento, formação e mudança estratégica no contexto organizacional.

II.1 Escolas do pensamento estratégico

As escolas do pensamento estratégico, segundo Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), podem ser classificadas principalmente em dez, sendo que ditas escolas podem ser subdivididas em três grandes grupos: prescritivo, descritivo e interativo. As três primeiras escolas, que fazem parte do grupo das escolas prescritivas, estão preocupadas em identificar como as estratégias devem ser formuladas. As próximas seis escolas se preocupam com a descrição de como as estratégias são formuladas (descritivo). Já o último grupo é formado por apenas uma escola que busca a integração das perspectivas das demais escolas (interativo). É uma escola de pensamento sobre a formulação de estratégias (Gmach, 2004).

Nesse sentido, dentro do subgrupo prescritivo identifica-se a escola de design, a qual propõe um modelo de formulação de estratégia, no intuito de atingir uma adequação entre forças e fraquezas internas, com as ameaças e oportunidades externas; Selznick, Chandler e Andrews são os principais representantes dessa escola de pensamento. Por outro lado, a escola de planejamento concebe a formação de estratégia como um processo detalhado e sistemático de planejamento formal, sendo as pesquisas de Ansoff as que tiveram grande representatividade nessa escola. Por último, a escola de posicionamento concebe a estratégia como um processo analítico; as estratégias são vistas como posições genéricas no mercado; este, por sua vez, é representado pelo contexto econômico e competitivo. Desta forma, a estratégia surge de uma seleção de posições no mercado, com base em cálculos analíticos. Esta escola ganhou destaque com a obra de Porter (Gimenez, 2000 *apud* Ribas, 2007).

Já no segundo subgrupo descritivo encontram-se as escolas empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental, as quais se norteiam na construção das estratégias em si. A escola empreendedora trata da formação de estratégia como um processo empreendedor, no qual a estratégia está associada à visão do líder, ou seja, centraliza o processo no principal executivo, estando baseado nos mistérios da intuição; nesta escola os destaques são para os

trabalhos de Schumpeter e Cole. Por outro lado, a escola cognitiva apresenta a estratégia como um processo cognitivo situado na mente do estrategista; as estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Os destaques desta escola são os trabalhos de Simon, March & Simon (Ribas, 2007).

Adicionalmente, a escola de aprendizagem considera a formação de estratégia como um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formulação e a implementação de estratégias tornam-se indistinguíveis; Lindblom, Cyert, March e Quinn representam esse pensamento. Assim mesmo, a escola de poder visualiza a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder, ou seja, como um processo de negociação entre os ambientes internos e externos; autores de destaque são Allison, Pfeffer e Astley. Já na escola cultural, a formulação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros da organização, que têm origens nos processos de aculturação e de socialização em que são submetidos; os destaques são para os trabalhos de Rhenman e Norman. Por último, a escola ambiental trata a formação de estratégia como reação às forças dominantes do ambiente; Aldrich, Pfeffer, Hannan e Freeman são os mais significativos nomes dessa escola (Ribas, 2007).

Finalmente, no subgrupo integrativo é apresentada a escola da configuração, a qual procura delinear os estágios e sequências do processo de formação de estratégia como um todo integrado. Desta forma, a estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento dos membros é que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Destaques desta escola são Chandler, Mintzberg, Miller, Friesen, Miles e Snow (Ribas, 2007). As dez escolas surgiram em diferentes épocas da história da administração estratégica; segundo Mintzberg Ahlstrand & Lampel (2000), algumas surgiram e declinaram, outras estão crescendo em importância e há outras que agonizam lentamente. Outro aspecto importante sobre as dez escolas do pensamento estratégico é a busca de sistematizar e integrar as variadas concepções e processos que envolvem a formulação e implementação de estratégias.

II.II Teorias estratégicas. Processos e estratégias genéricas

Uma das teorias que incentiva a formação estratégica nos sistemas de gestão e administração do negócio é a empregada por Mintzberg (1973). Essa teoria foca-se principalmente no processo de elaboração de estratégias, abordando as formas como as organizações tomam decisões essenciais e, com base nessas decisões, construir táticas

eficientes. Entre suas tipologias se podem identificar; a) o modo empreendedor; b) o modo adaptativo e; c) o modo de planejamento.

a) O modo empreendedor busca por novas oportunidades, deixando a resolução dos problemas em um plano secundário. O poder centralizado é uma característica nata do empresário fundador, o qual gerencia de maneira autocrática e com autoconfiança no seu poder pessoal. Adicionalmente, o gerente – proprietário busca e prospera em condições de incerteza, com ações corajosas, contrariando todas as expectativas e gerando, em certas ocasiões, melhores lucros e ganâncias. O crescimento é o objetivo principal da organização, que, por necessidade de realização do empreendedor, transfere para a empresa suas próprias metas (Hoffmann, Hoffmann & Cancellier, 2009); b) Por outro lado, o modo adaptativo é caracterizado como a ação, de maneira incremental, que os administradores realizam nas organizações, isto com o fim de lidar com eventos imprevistos, sempre em conformidade com a sua ocorrência/procedência e controlando ou evitando perdas e fracassos (Quinn, 1978); c) Finalmente, o modo de planejamento pode ser percebido por sua formalidade na realização sistemática de metas precisas. Evidencia-se com grupos distintos de estrategistas e executores, os quais se preocupam pela definição da missão, desenvolvimento de diagnóstico, criação de objetivos e planos, entre outros processos organizacionais (Idenburg, 1993).

Sendo que a teoria dos processos estratégicos de Mintzberg (1973) se baseia nas formas de planejamento e estilos de gestão, nos quais o próprio empresário é um agente influenciador direto para a formação estratégica, a teoria não adquire relevância na presente tese devido a que a teoria dos estilos cognitivos sustentará o marco teórico desses processos estratégicos preliminares.

Por outro lado, identifica-se a perspectiva de processo estratégico empresarial desenvolvida por De Wit & Meyer (2004), a qual sustenta três dimensões; a) Pensamento estratégico; b) Formação estratégica e; c) Mudança estratégica. No âmbito de cada uma dessas dimensões, os autores destacam a existência de paradoxos, ou seja, fatores reais que se contradizem ao mesmo tempo. Nesse sentido, a dimensão de pensamento estratégico é caracterizada pelo paradoxo lógico e criativo, ao passo que na dimensão de formação estratégica reconhece-se a perspectiva deliberada em um extremo e a emergente no outro e, por fim, no âmbito da mudança estratégica a contraposição revolucionária e evolucionária se revela (Pereira, Borini & Fischmann, 2017).

Primeiramente, no contexto do pensamento estratégico, a perspectiva lógica tem como essência a racionalidade, cujas decisões são tomadas após análises minuciosas do processo. Estrategistas que atuam tão somente a partir da lógica assumem que não podem basear suas

decisões estratégicas apenas em intuições e criatividade, pois análises racionais devem ser adotadas visando tanto uma melhor tomada de decisão quanto uma diminuição dos riscos de insucesso do negócio. Por sua vez, estrategistas que pensam na perspectiva criativa não se apoiam em nenhum conjunto de regras pré-determinadas e assumem que suas crenças permeiam a tomada de decisões estratégicas (Lucian, et al, 2008).

Já na perspectiva da formação estratégica, cujo paradoxo reside entre formação deliberada e emergente, tem-se que a primeira concepção consiste, principalmente, numa sucessão lógica de etapas para a formulação da estratégia, como identificação, diagnóstico, concepção e realização. Assim mesmo, a formação deliberada das estratégias se circunscrita no planejamento estratégico formal, sendo associada, majoritariamente, como um exercício analítico dos altos executivos da empresa. Já a formação estratégica emergente pressupõe um processo interativo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, contemplando decisões diárias, ações e participação da organização como um todo. A formação da estratégia emergente permite o aprendizado agregado ocorrido no processo ao longo tempo, a possibilidade de participação da gerência intermediária na formação da estratégia e, ainda, justifica-se em função da imprevisibilidade do ambiente de negócios (De Wit & Meyer, 2004; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000; Pereira, Borini & Fischmann, 2017).

Finalmente, a dimensão da mudança estratégica se caracteriza pelo processo de criação de novas configurações entre as organizações e seus ambientes e comporta o paradoxo de uma visão revolucionária ou evolucionária de mudança. As mudanças revolucionárias preconizam o rompimento do padrão atual adotado pelas organizações, sendo consideradas fatores relevantes para a busca de liderança de mercado, pois exigem transições rápidas. Por outro lado, mudanças evolucionárias, sustentadas nos pressupostos do incrementalismo lógico proposto por Quinn (1978), preconizam a melhoria por meio de pequenas mudanças, ou seja, transições mais lentas, que devem ser contínuas durante toda a história da organização e moldadas pelo aprendizado organizacional (De Wit, & Meyer, 2004; Lucian Barbosa, et al, 2008; Pereira, Borini & Fischmann, 2017).

Com base no anterior, pode-se perceber que a teoria do processo estratégico empresarial de De Wit & Meyer (2004) descreve, adequadamente, a relação entre os processos iniciais da estratégia (pensamento estratégico) e as ações derivadas desses planejamentos iniciais (formação e mudança estratégica). Não obstante, o pensamento estratégico mostra as mesmas limitações que os estilos cognitivos bidimensionais, sendo que, o planejamento estratégico só pode ser definido por um lado da polaridade lógica – criativa, não existindo certo grau de

ambivalência e/ou outras dimensões que abrangem o entendimento na tomada de decisões e definição das estratégias.

Outra das teorias que mostra prestígio na identificação das formas de gestão e administração das empresas, formando parte da escola do pensamento estratégico integrativo, é a teoria das estratégias genéricas. O conceito de estratégia genérica advém do fato de que seja possível definir uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento de dita indústria (Herbert & Deresky, 1987). Na literatura, identificam-se diferentes formas de classificação para estratégias genéricas, sendo destacadas, principalmente, as propostas de Ansoff (1990); Miles & Snow (1978); Mintzberg & Quinn (2001) e Porter (1986).

Na concepção de Porter (1986), há uma estratégia quando se cria uma posição única e diferenciada para a empresa; essa estratégia precisa basear-se em atividades e não em competências; deve apoiar-se em algo específico que as empresas fazem e estar relacionada à vantagem competitiva. Com base no anterior, a estratégia baseada no modelo de Miles & Snow (1978) vem sendo estudada e validada através de pesquisas, sendo considerada a mais abrangente, assim como a que oferece melhores qualidades conceituais para um agrupamento mais preciso das empresas (Brunaldi, 2005; Gimenez, 1998; Gimenez, 2000; Gmach, 2004; Ribas, 2007).

Esse modelo prevê que as empresas desenvolvem padrões de comportamento relativamente estáveis quando buscam alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. A efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes e/ou gerentes – proprietários sobre o ambiente e das decisões tomadas no que diz respeito a essas condições. A relação entre o ambiente e os quatro tipos de comportamentos estratégicos é o conceito central do modelo (Hoffmann, Hoffmann & Cancellier, 2009).

Essas ideias dão consistência ao que tem sido denominado paradigma da escolha estratégica, que de acordo com Child (1972), a adaptação organizacional está relacionada com a percepção dos membros da coalizão dominante quanto às condições ambientais e as decisões sobre o modo como a organização lidará com essas condições. Ao se basearem no enfoque da escolha estratégica, Miles & Snow (1978) explicitam que a estrutura organizacional é parcialmente preordenada pelas condições ambientais, contudo, enfatizam a função dos altos administradores, os quais são as ligações primárias entre a organização e o seu ambiente. Acrescentam os autores que o enfoque da escolha estratégia possui alguns aspectos básicos, tais

como; a) coalizão dominante; b) percepção; c) segmentação; d) atividades de monitoração e; e) restrições dinâmicas (Brunaldi, 2005).

Adicionalmente, o modelo se estrutura partir de duas dimensões: a) um modelo geral da adaptação organizacional que inclui uma descrição das decisões necessárias para um efetivo alinhamento entre a empresa e seu ambiente, denominado Ciclo Adaptativo, e; b) uma tipologia organizacional que apresenta diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas empresas. O processo de adaptação organizacional (ciclo adaptativo) se estrutura a partir de três maiores problemas, os quais os dirigentes devem constantemente resolver: a) empresarial (inovação); b) de engenharia (processos) e; c) administrativo (solução de problemas). Por outro lado, os comportamentos estratégicos são divididos em quatro tipos: prospector, analítico, defensivo e reativo. Esses comportamentos variam a partir da adequação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza (Ribas, 2007). Devido a que a teoria das estratégias genéricas será utilizada na presente tese, no marco teórico serão explicitadas detalhadamente as duas dimensões do modelo proposto por Miles & Snow (1978).

II.III Estilos cognitivos e teorias estratégicas: estudos empíricos

Uma vez definidas as teorias cognitivistas mais relevantes, as quais mostram o resultado dos mecanismos perceptivos introspectivos (processo – estrutura) e extrospectivos (interação com o ambiente), assim como identificar as diferentes dimensões de estilos cognitivos existentes na literatura, que permitem a compreensão das diversas percepções que os indivíduos, principalmente gestores, constroem dentro da organização, é momento de mostrar estudos empíricos que demonstrem a importância dos estilos cognitivos dos empresários-gestores no desenvolvimento da empresa, e sua relação com as estratégias organizacionais.

Uma das primeiras pesquisas sobre estilos cognitivos que incentivou à compreensão da relação existente entre as inferências internas do sujeito e a influência do ambiente é a pesquisa de Witkin (1964). O estudo detalha as diferenças individuais na percepção e sua associação com as tendências de personalidade específicas. Na pesquisa de Witkin, os sujeitos receberam uma série de testes de orientação com o objetivo de examinar suas habilidades perceptivas. A principal descoberta do estudo foi que as tarefas perceptivas mantinham uma estabilidade ao longo do tempo, mesmo existindo diferenças individuais sobre como as pessoas realizavam essas tarefas. Adicionalmente, dois grupos de sujeitos foram identificados: dependentes do campo (DC) - aqueles que exibiam alta dependência do campo circundante; e independentes de campo (IC) aqueles que apresentaram baixa dependência de campo. Vale ressaltar que se

identificou um grande grupo intermediário de sujeitos que não se enquadravam em nenhuma das duas categorias.

Assim mesmo, havia também relações significativas entre o desempenho dos sujeitos em testes de percepção, suas características de personalidade e seu comportamento social. O grupo DC fez mais uso de referentes sociais externos em situações ambíguas do que o grupo IC, e estava mais atento às pistas sociais. Em contraste, o grupo IC tinha uma orientação mais impessoal do que o grupo DC, exibindo distanciamento psicológico e físico de outras pessoas. Witkin (1964) explicou as diferenças individuais na percepção como o resultado de diferentes modos de ajuste ao mundo, concluindo que ambos os grupos DC e IC têm componentes específicos que são adaptativos em situações particulares.

Apesar de que as pesquisas iniciais desenvolvidas por Witkin não se focaram ao contexto organizacional, estas incentivaram à sistematização bipolar nas dimensões de estilos cognitivos. Adicionalmente, a pesquisa anterior foi pioneira na identificação da influência do contexto ambiental nas percepções dos indivíduos, sendo que alguns preferem tomar decisões com base em inferências internas, enquanto que outros agem (ou reagem) em consonância com o contexto. Assim mesmo, a pesquisa identificou que os estilos cognitivos mantêm certa coerência e estabilidade ao longo do tempo, deduzindo que os indivíduos terão uma tendência a se comportar de certo modo em situações específicas.

Já nas décadas dos 70s, houve um aumento no desenvolvimento de pesquisas que consideraram os estilos cognitivos e sua relação com tarefas cognitivas complexas. Especificamente no contexto organizacional, Kirton (1976) examinou estilos gerenciais na tomada de decisão e introduziu uma dimensão denominada “adaptação – inovação”, que ele definiu como “um modo preferido de resolver problemas em todos os estágios” (Kirton, 1976). A escala mostrou ser uma dimensão relativamente constante, sendo que os estilos cognitivos permaneceram mais ou menos estáveis ao longo do tempo e em todas as situações. Além disso, Kirton (1989) investigou a dimensão adaptação – inovação em ambientes organizacionais, ampliando o conceito de estilo cognitivo para caracterizar não apenas indivíduos, mas também o estilo de grupo predominante (denominado clima cognitivo organizacional).

Pesquisas mais atuais mostram as diversas relações existentes entre os estilos cognitivos desenvolvidos ao longo do tempo e tarefas cognitivas complexas, tais como planejamento, formação e comportamento estratégico. Por exemplo, Gimenez (1998), no seu estudo sobre os dirigentes de pequenas empresas, mostra que existe uma influência relevante dos estilos cognitivos dos empresários sobre as escolhas estratégicas. Fazendo uso dos modelos de Kirton (1976) sobre a teoria de inovação – adaptação e o modelo de Miles & Snow (1978) sobre

comportamentos estratégicos, Gimenez menciona que as estratégias prospectoras são mais atraentes para empresários com estilos inovadores, enquanto que estratégias defensivas são mais atraentes para empresários com estilos adaptativos na solução de problemas. Não obstante, o estudo enfatiza que as diferenças ambientais existentes entre os empresários estão estreitamente ligadas às escolhas estratégicas, enquanto que as preferências cognitivas não mostraram uma associação sobre a formação ou planejamento estratégico.

Por outro lado, o estudo desenvolvido por Brunaldi (2005), realizado a pequenas empresas da indústria de construção civil e utilizando os mesmos modelos antes mencionados, mostra que esses empresários têm uma tendência estratégica analítica enquanto que a média do estilo cognitivo se carrega para o lado adaptador. Além disso, e em consonância com o estudo anterior, o estudo mostra que não há uma interação estatisticamente significativa entre os estilos cognitivos dos dirigentes e os comportamentos estratégicos. Porém, pode-se perceber vagamente que dirigentes inovadores adotam estratégias prospectivas e reativas, enquanto que dirigentes adaptadores adotam estratégias analíticas e defensivas.

Em adição aos dois estudos anteriores, encontra-se na pesquisa de Ribas (2007), dirigida a 30 empresas filiadas ao SIVEPAR (Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná), e baseada igualmente nos modelos de Kirton (1976) e Miles & Snow (1978) que, dos empresários entrevistados, a metade deles se inclinam a escolhas estratégicas analíticas, enquanto que o estilo cognitivo preponderante neles foi o estilo inovador. Sendo que no estudo de Brunaldi (2005), estilos inovadores adotaram estratégias prospectivas e reativas.

Assim mesmo, o estudo De Vasconcelos, Guedes & Cândido (2007), realizado a empresários do setor calçadista de Campina Grande e o qual desenvolve a teoria dos estilos cognitivos de Kirton (1976) e a teoria dos comportamentos estratégicos de Miles & Snow (1978), mostra que os dirigentes desse setor tendem a adotar estratégias defensivas, enquanto que o estilo cognitivo predominante se encontra inclinado ao estilo adaptativo. Neste estudo, identifica-se a argumentação realizada tanto na pesquisa de Gimenez (1998) quanto no estudo de Gmach (2004), os quais mencionam que dirigentes com estilos cognitivos adaptativos têm uma tendência a adotar estratégias defensivas, enquanto que empresários inovadores utilizam estratégias prospectoras.

Em consonância com o anterior, vários estudos inferem que as duas categorias de comportamentos estratégicos mais contrastantes são a estratégia prospectora e a estratégia defensiva. Sendo a primeira caracterizada pela elevada busca de mercado e inovação de produtos e processos, enquanto que a segunda tem como característica o estreito domínio de produtos e mercados, além de ênfase muito grande em eficiência. Adicionalmente, a categoria

analítica pode ser vista como híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área central de negócios mais estável e componente de negócios mais dinâmico (Brunaldi, 2005; De Vasconcelos, Guedes & Cândido, 2007; Gimenez, 1998; Gimenez, 2000; Gmach, 2004; Ribas, 2007; Solano, et al, 2020).

Por outro lado, com base na teoria de Hayes & Allinson (1988) sobre os estilos cognitivos Racional – Intuitivo, o estudo de Sadler-Smith (2004) mostra que, dos proprietários-gerentes das pequenas e medianas empresas pesquisadas, o estilo intuitivo foi aquele que consegue manter melhor adaptação ao contexto ambiental, melhorando o desempenho organizacional e o comportamento estratégico, especificamente sobre as questões financeiras. Apesar do estilo intuitivo adquirir mais relevância nos resultados, o autor também mostra as vantagens existentes na mistura dos estilos, sendo que o empresário pode responder em conformidade com as exigências do ambiente e fazendo uso das qualidades que os dois estilos apresentam.

Assim mesmo, no estudo de Armstrong & Hird (2009), os quais dirigiram a sua pesquisa em definir o nível empreendedor em empresários e sua relação com os estilos cognitivos Racional – Intuitivo, mostraram que os empresários com altos níveis de empreendedorismo têm uma tendência ao estilo intuitivo. Adicionalmente, os autores relacionaram o estilo intuitivo a empresários iniciantes, sendo que empresários mais maduros têm uma tendência a valorizar o estilo racional.

De outra parte, a pesquisa De Moraes (2011), a qual utiliza a teoria dos estilos de caráter (multidimensional), mostra que o estilo individualista cívico e coletivista têm uma tendência predominante nos empresários pesquisados do setor industrial de Fortaleza, sendo que as características mais relevantes foram a consciência de sua competência, assumir o trabalho como valor supremo, compartilhar suas decisões e ter a capacidade de reavaliação a partir dos próprios erros. Assim mesmo, o estudo demonstra que certas características pessoais podem estar associadas ao bom desempenho de estratégias organizacionais e aos comportamentos estratégicos.

Na mesma linha, no estudo de Paz, Mendes & Gabriel (2001) encontra-se que, dos 16 gerentes entrevistados na pesquisa, existe uma tendência para o estilo individualista cívico, identificando como um comportamento predominante a lealdade, amizade, preservação e afetividade com os grupos de contato (subordinados e outros gerentes da mesma empresa). Sendo que o estilo individualista cívico olha a organização como um grupo perfeito, os estudos demonstram a importância que os agentes internos (empregados, coordenadores, gerentes, etc.) têm para a melhor gestão e administração da empresa.

Finalmente, no trabalho de Pereira, Borini & Fischmann (2017), identifica-se a correlação dos estilos cognitivos com a teoria de planejamento estratégico de Mintzberg (1973). A pesquisa, realizada a 92 micro e pequenas empresas do estado de São Paulo, demonstra a relação existente entre os estilos divergente holístico e o pensamento estratégico do tipo criativo, mostrando mudanças tanto evolucionárias como revolucionárias.

Sendo que nos primeiros estudos mencionados anteriormente não houve uma relação de extrema relevância entre os estilos de inovação – adaptação e os comportamentos estratégicos, pode-se inferir, preliminarmente, que, quando as dimensões não definem de maneira abrangente as percepções dos indivíduos, existem poucas probabilidades de encontrar relações consistentes entre os estilos cognitivos e as estratégias genéricas. Assim mesmo, é necessário que nessa relação exista uma consideração dos contextos ambientais e ergonômicos das empresas, tais como; o tamanho da empresa, setor, o contexto político e socioeconômico do país, a influência na comunicação como os agentes externos e internos, entre outros; os quais permitam reconhecer as diferenças existentes entre os estilos cognitivos e as estratégias genéricas, com base nessas características psicossociais e ambientais. Adicionalmente, a pesquisa de Armstrong & Hird (2009) também mostra que as características pessoais, neste caso a idade, pode ser um fator influenciador tanto na definição dos estilos cognitivos quanto na gestão organizacional.

Por outro lado, pode-se identificar que certos empresários mostram dualidade nos estilos cognitivos, ou seja, não se consegue definir se as percepções carregam-se para alguma polaridade específica, concluindo-se que o estilo adquire um grau ambivalente. Nesse sentido, Ettlíe, et al (2014), Lin & Mcdonought (2014) e Visser & Faens (2015) propõem que a utilização conjunta de estilos cognitivos pode ser ainda mais positiva para promover melhores estratégias organizacionais.

Com base no anterior, a presente tese propõe a criação de novas dimensões cognitivas (multidimensionais), as quais consigam produzir estilos cognitivos com características misturadas de ditas dimensões, na tentativa de abranger as percepções dos microempresários e conseguir assim uma relação consistente com as estratégias genéricas. Identificaram-se na literatura teorias cognitivistas e não cognitivistas que já fazem uso de sistemas categoriais multidimensionais, não obstante, o presente estudo somente se norteia de algumas dessas teorias, buscando redefinir, misturar e ampliar os conceitos, as dimensões e os estilos cognitivos, e criando assim uma Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC).

CAPÍTULO III. O CONTEXTO, AS MICROEMPRESAS E OS MICROEMPRESÁRIOS

Neste capítulo são delimitadas as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) com base nos critérios de quantidade de empregados e valor da receita. Adicionalmente, determinam-se as microempresas formais e informais, familiares e não familiares para, posteriormente, caracterizar os setores comércio e serviços. Por outro lado, definem-se alguns fatores que influem no desenvolvimento dessas empresas. Em seguida, descrevem-se o entorno ambiental atual derivado do Covid-19 e suas principais modificações ao contexto organizacional. Finalmente, delimitam-se algumas características políticas, econômicas e sociais dos países envolvidos na presente tese (Brasil e México), assim como as variáveis sociodemográficas dos microempresários, sendo consideradas unicamente as que dizem respeito ao sexo e a idade.

III.1 Microempresas: definições, tipologias e principais características

Conforme a Lei nº 9841, de 05 de outubro de 1999, que institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte e previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, utiliza-se os critérios de quantidade de pessoas empregadas e o valor de receita para a identificação deste tipo de empresas. Assim, são consideradas microempresas aquelas que possuam de 1 até 9 pessoas empregadas e, no caso de pequenas empresas, de 10 até 49, conforme se vê na Tabela 1. Quanto ao valor da receita, as microempresas devem ter até 244 mil reais e as pequenas empresas de 244 mil até 1,2 milhões de reais como fluxo de capital (Belmont, 2019).

Tabela 1:
Classificação das MPE's

	Microempresa	Pequena empresa
Pessoas ocupadas	1 até 9	10 até 49
Valor da receita	Até 244 mil reais	De 244 mil até 1,2 milhões de reais

Nota. Adaptado de Belmont (2019)

O segmento das MPE's representa uma participação expressiva no estoque de empregados e na geração de postos de trabalho nos países emergentes, situação que tem sido

reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho (Dos Santos, Krein & Bojikian, 2012). Atualmente, no Brasil, as políticas governamentais de apoio aos micro e pequenos negócios têm proporcionado uma verdadeira revolução no ambiente desses empreendimentos. São exemplos, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012.

Por tanto, o crescimento do número de novas empresas se associa à melhora na competitividade, tendendo a gerar impactos expressivos na economia brasileira em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. (SEBRAE, 2016). Nesse contexto, as microempresas têm sido responsáveis por 59% do pessoal formalmente empregado e por 34% do valor da produção da indústria de transformação brasileira em 2014, segundo a Pesquisa Industrial Anual (PIA) do IBGE. Adicionalmente, representam 62% dos empregos formais do setor de comércio e serviços do país, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) (Galinari, et al, 2016).

Já no contexto mexicano, o Governo do México, na Pesquisa Nacional de Produtividade e Competitividade das Micro, Pequenas e Médias Empresas (ENAPROCE – 2018) informa que existem mais de 4,1 milhões de empresas classificadas nos setores produtivos, comércio e serviços privados, sendo que, do total das empresas cadastradas no país, 97% são caracterizadas como microempresas (García-Muñoz, Pérez & Navarrete, 2020).

As MPE's têm características peculiares que são identificadas praticamente em todos os países. Segundo o IBGE (2003), dentre as principais características se encontram; baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e mortalidade (média de vida: 5 anos), baixo investimento em inovação tecnológica, dificuldades em financiamento de capital de giro, forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, poder decisório centralizado, alto grau de informalidade, entre outros.

Os primeiros quatro aspectos (altas taxas de natalidade e mortalidade, baixa intensidade de capital, financiamento e inovação tecnológica) se devem, principalmente, a um conjunto de fatores que afetam o desempenho das MPE's. Por exemplo, a SEBRAE (2013; 2017) mostra que 40% dos microempresários no Brasil menciona que os impostos e as taxas representam o item que mais tem pressionado para a cima a mortalidade das empresas, a baixa intensidade de capital e a falta inovação tecnológica (também é um fator que se relaciona estreitamente com a informalidade). Adicionalmente, o mal desempenho das MPE's também é devido a outros fatores, tais como: altos preços dos combustíveis, concentração maior de empresas, elevado

custo do espaço urbano, corrupção, insegurança, sindicatos, crises socioeconômicas constantes, falta de apoio financeiro externo, características gerenciais do dono, falta qualificação da mão de obra, pouco planejamento administrativo, descontrole no capital de giro, etc. (Belmont, 2019; García-Muñoz, Pérez & Navarrete, 2020).

Assim mesmo, em não raras ocasiões, a presença de proprietários e membros da família nas MPE's pode ser a causante da falta de qualificação da mão de obra, do pouco planejamento administrativo e da centralização do poder decisório em uma só pessoa, sendo um fator que impulsiona ainda mais a mortalidade desse tipo de microempresas e sua baixa intensidade de capital e inovação. As empresas familiares podem ser definidas como aquelas em que sua origem e sua história estão vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, pelo menos duas gerações e existindo uma influência recíproca na política da empresa e nos interesses e objetivos da família (Pontes, 2019).

Segundo Bornholdt (2014), uma empresa familiar pode ser identificada como tal quando um ou mais dos seguintes fundamentos estiverem presentes: o controle acionário é pertencente a uma família e/ou a seus herdeiros; a sucessão no poder é determinada pelos laços familiares; os parentes trabalham em cargos estratégicos, como na diretoria ou no conselho de administração; as crenças e os valores da família refletem na organização; as ações e atitudes dos membros da família repercutem na empresa, mesmo que não trabalhem na organização, e; os familiares não possuem liberdade para negociar as suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Dentre as principais características positivas da empresa familiar se encontram: valores como harmonia, união e senso de equipe; foco no negócio desde a fundação, suprindo a demanda de algum produto ou serviço; processo de tomada de decisão mais acelerado, por não ser necessário consultar terceiros para tomar uma atitude diante de um problema (em tempos de crise, grupos familiares conseguem tomar atitudes mais rápido do que grandes empresas); trabalhadores polivalentes; conhecimento de todos os aspectos da empresa por parte do empreendedor, o que elimina alguns procedimentos burocráticos e agiliza a tomada de decisão, tornando os processos mais informais, e; conhecimento do seu produto, do seu valor no mercado e do seu processo de fabricação (Werner, 2004).

Não obstante, há também algumas características negativas na empresa familiar, tais como: gestão centralizada no fundador, sem compartilhar responsabilidades na hora de tomar decisões importantes, fazendo com que, futuramente, a equipe de trabalho possa ter dificuldade em decidir algo sozinha devido à falta de experiência; estruturas muito difusas, pois todos os envolvidos possuem um alto grau de conhecimento sobre o negócio, sendo confuso identificar

quem responde pelo que dentro da empresa, e; excesso de informalidade, embora agilize a tomada de decisão, quando em excesso, causa falta de um planejamento mais bem elaborado (Werner, 2004).

Por outro lado, conforme a informalidade nas microempresas, Nogueira (2019) menciona que abordar a questão da informalidade no Brasil (e no mundo) é uma tarefa sempre complexa e delicada. A começar pela quase absoluta carência de dados sobre tais empreendimentos, situação que não poderia ser diferente; uma vez que decorre de sua própria condição de informal: não há registros formais do informal. Ademais, não há consenso sobre a própria definição do que é atividade econômica informal. A essas dificuldades de definição clara do objeto, acrescenta-se a realidade da “semiformalidade”, que contribui para toldar ainda mais as possibilidades de análise.

Não obstante, o universo da informalidade empresarial, baseados na Organização Internacional do Trabalho (OIT), passou a ser definido a partir de vários aspectos, podendo destacar os seguintes: composto por pequenas firmas de propriedade familiar; baseado na utilização de recursos locais; fundado em tecnologias trabalho-intensivas com baixa produtividade; atuando em mercados concorrenciais e não regulamentados, e; adquirente de qualificações e padrões tecnológicos à margem dos circuitos oficiais (Nogueira, 2019).

Todas as empresas (principalmente as MPE's) consideradas como informais trabalham em uma espécie de “livre mercado”, sendo que não existe um regime econômico e a participação do Estado parece estar completamente anulada ou, pelo menos, sua participação é meramente simbólica. No Brasil, por exemplo, a pesquisa sobre Economia Informal Urbana (ECINF), desenvolvida pelo IBGE (2005), considera como informais as unidades econômicas de propriedade de trabalhadores por conta própria e de empregadores com até cinco empregados, moradores de áreas urbanas, sejam elas a atividade principal de seus proprietários, sejam atividades secundárias.

Porém, o critério que mais se adequa a informalidade empresarial estipula como informais aquelas atividades que são desenvolvidas no âmbito da extralegalidade, ou seja, as operações empresariais que ocorrem à margem do sistema tributário e regulatório, sejam elas executadas por empresas sem registro formal (sem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ); sejam aquelas que, mesmo sendo realizadas por empresas ditas formais (com CNPJ), não são incluídas em seus registros oficiais (IBGE, 2005).

Nesse sentido, toda empresa que não registra e/ou comunica determinada atividade empresarial, no Brasil, é considerada como informal. Por exemplo, grande maioria dos vendedores ambulantes não tem nenhum tipo de registro, nem como empresa nem como MEI,

tais como; vendedores de *fast food* (cachorro quente, coxinha, acarajé, etc.), vendedores de ônibus, vendedores de frutas e verduras que estão na rua, vendedores de feiras fixas e/ou temporais, entre outros. Outro exemplo são as empresas que, registradas, vendem produtos e/ou prestam serviços adicionais ao tipo de atividade pela qual estão dados de alta, por exemplo, academias que vendem suplementos alimentícios (não registrados), serviços de impressão, copiadora e *lan house* que dão manutenção em computadores, *laptops*, celulares, etc. e/ou vendem esse tipo de produtos, entre outros.

Por outro lado, no México, ao igual que no Brasil, os empresários informais são concebidos como pessoas empreendedoras com aspiração e vocação comercial, que buscam maior renda e flexibilidade laboral por meio do desenvolvimento de uma atividade que, por "precaução", é exercida no âmbito da informalidade. Nesse contexto, seriam os indivíduos que, por opção própria, exercem o empreendedorismo e que vão para o setor informal como um espaço incubador de ideias de negócios e uma escola prática para adquirir experiência, ao mesmo tempo em que auferem uma renda (Aguilar Barceló, Ramírez Ângulo & Hernández Campos, 2011; De Soto, Ghersi & Gibellini, 1986).

Dentre os exemplos mais destacados de microempresários informais no México estão; vendedores ambulantes nos transportes públicos, pessoas estabelecidas em feiras ambulantes (*tianguis*) ou fixas (mercados), vendedores de *fast food* (bancas de tacos, tortas, tamales, etc). Assim mesmo, também é possível identificar microempresários com uma maior "estrutura organizacional", porém, não estão registrados como empresas formais, por exemplo, restaurantes ou "*fondas*", mecânicas, borracharias, locais de tacos, etc.

De outra parte, enquanto aos setores, o IBGE (2016) define comércio como a empresa cuja receita bruta provenha, predominantemente, da atividade comercial, entendida como compra para revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados. O setor comercial é dividido em três segmentos de atividades: comércio por atacado, comércio varejista e comércio de veículos automotores, peças e motocicletas. As empresas atacadistas funcionam como distribuidoras ou intermediárias no processo produtivo, revendendo a varejistas, estabelecimentos agropecuários, cooperativas e agentes produtores em geral (empresariais e institucionais). Por outro lado, as empresas varejistas destinam suas vendas ao consumidor final, para uso familiar ou pessoal. Finalmente, o comércio de veículos automotores, peças e motocicletas englobam empresas que atuam em setores diversificados: atacado, varejo e serviços. Neste segmento, prevalece a revenda de bens duráveis de alto valor médio, incluindo atividades de representantes comerciais e agentes do comércio de veículos automotores e venda consignada desses produtos (IBGE, 2016).

Por outro lado, o setor serviços é definido pelo IBGE (2014) como a unidade jurídica caracterizada por uma firma ou razão social, que engloba o conjunto de atividades econômicas exercidas em uma ou mais unidades locais. Assim mesmo, a empresa é a unidade de decisão, de existência jurídica, que assume obrigações financeiras e está à frente das transações de mercado exercidas em uma ou mais unidades locais, e que responde pelo capital investido nas atividades. Por tanto, é sobre a empresa que recai a obrigatoriedade dos registros contábeis, balanços, etc. Devido a que as classificações das empresas de serviços mostram uma grande diversidade de atividades, unicamente serão definidas aquelas que formaram parte dos critérios de inclusão/exclusão da presente tese (mencionados mais adiante).

Com base em todo o anterior, é possível perceber que as microempresas abrangem um sem número de atividades, estruturas e características que podem apresentar aspectos diversos e particulares, desde questões socioculturais de cada nação, até diferenças pela atividade desenvolvida e pela própria constituição da empresa, podendo ser familiares ou não familiares, formais ou informais, dos setores comércio ou serviços, etc.

Nesse contexto, ressalta-se que a presente tese não utilizou como critério de inclusão/exclusão a classificação de empresa familiar, devido a que a centralização do poder decisório em uma só pessoa é uma característica geral das microempresas (Gimenez, 2000). Assim mesmo, a participação dos membros da família na microempresa não é uma informação relevante para o objeto do estudo, o qual busca reconhecer os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos predominantes nos microempresários (gerentes-proprietários) durante a pandemia (momento específico).

Por outro lado, também não foi realizada a inclusão/exclusão de microempresas formais ou informais, isto devido a que a intenção da pesquisa não busca detalhar as diferenças específicas entre esse tipo de negócios. Assim mesmo, devido aos critérios de classificação e definição das empresas informais, é possível perceber que, nas microempresas, a linha entre a formalidade, a semiformalidade e a informalidade é muito tênue, não adicionando questões relevantes para a presente tese, que busca, de uma maneira mais geral, definir os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos dos microempresários durante a pandemia.

Nesse sentido, os critérios de inclusão/exclusão da presente tese se basearam, principalmente, em cinco aspectos: 1) Microempresas dos setores comércio e serviços. No setor comércio, unicamente participaram microempresas do segmento varejista, ou seja, negócios que vendessem produtos ao consumidor final, independentemente do tipo de produto. Já no setor serviços, unicamente participaram microempresários das seguintes atividades; serviços de alimentação (restaurantes e bancas de alimentos), atividades esportivas e de recreação e lazer

(academias, centros de formação esportiva para crianças, sala de jogos lúdicos, etc.), serviços de escritório e de apoio administrativo (lojas de impressão e xerox), atividades de consultoria em gestão empresarial e outras atividades de serviços pessoais (barbearias e estéticas); 2) Microempresas com lojas físicas fixas; 3) Número de empregados. Baseados na classificação da Constituição Federal, unicamente foram consideradas empresas que tivessem de 0-9 empregados; 4) Microempresas que mantiveram, até certo ponto, suas atividades durante a pandemia COVID-19, e; 5) Microempresários brasileiros e mexicanos de qualquer sexo, idade e escolaridade, não sendo objeto de estudo uma comparação transcultural.

III.II Microempresas: Fatores relevantes no desenvolvimento

Os estudos sobre a compreensão dos fatores para o desenvolvimento organizacional das MPE's têm sido um tema constante na literatura (Belmont, 2019; Bonacim, da Cunha & Corrêa, 2009; De Moraes, 2011; Grapeggia, et al, 2011; Pereira, et al, 2009; Ramos, Ferreira & Gimenez, 2011), deduzindo-se que para o entendimento do contexto organizacional nesse tipo de negócios é necessário definir três critérios influentes: o fator externo ou ambiental, o fator interno e as características pessoais dos dirigentes.

O estudo desenvolvido por Grapeggia, et al (2011) aponta como fatores internos: a direção e gestão das empresas, planejamento e controle empresarial, qualificação da mão de obra, estabelecimento de sistemas de remuneração, recrutamento e seleção, sistemas de formação internos, tomada de decisões com os empregados, entre outros. Todos esses fatores sendo considerados como controláveis pelos microempresários. De outra parte, os fatores externos ou ambientais que influenciam à empresa e que não são controláveis pelo microempresário são: o mercado, o governo, a tecnologia, o sistema financeiro, os sindicatos, a comunidade, os consumidores, os concorrentes e fornecedores.

Adicionalmente, existem características pessoais nos microempresários que influenciam na gestão, tais como; experiência no ramo, capacitação, grau de profissionalismo, inovação e criatividade (De Moraes, 2011; SEBRAE, 2016). Por exemplo, uma pesquisa realizada na Espanha aponta que a eficiência na gestão se relaciona diretamente com fatores interpretativos do empreendedor, sendo esse divididos em “fatores geradores”, tais como criatividade, vontade, vaidade e nível alto de profissionalismo e “fatores potenciadores”, como seleção de pessoal adequado para a equipe, espírito de sacrifício e ambição. Além disso, os autores destacam a importância da combinação dos planos intrapessoal e extrapessoal para um

melhor entendimento do microempresário e seus comportamentos estratégicos na organização (García del Junco, Álvarez Martínez & Reyna Zaballa, 2007).

No estudo de Ramos, Ferreira & Gimenez (2011), os quais buscaram identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelo dirigente para avaliação de seu ambiente competitivo, mostra que o empresário da microempresa utiliza, para avaliar seu espaço competitivo, processos cognitivos de individualidade e socialização ao mesmo tempo. A individualidade foi evidenciada pela constituição do ambiente competitivo mediada por características do empresário como estilo cognitivo, personalidade e percepção, mostrando independência em relação ao setor de atuação, contexto de referência e região geográfica em que atua. Assim mesmo, os indícios do processo de socialização foram encontrados na intensidade da repetição de alguns construtos e na homogeneidade de comportamento planejado para eles.

Pereira, et al (2009) destacam algumas características na cognição do microempresário, tais como; a tomada de decisões, o planejamento para o futuro, as habilidades gerenciais e a inovação na empresa, sendo relevantes para que as microempresas permaneçam no mercado e terem um crescimento constante. Por exemplo, o modelo de sucesso empresarial, atualizado por Rauch & Frese (1998), aponta que a influência para o sucesso empresarial se encontra exercida pelas características da personalidade do empresário, ou seja, as características pessoais junto com determinadas estratégias definem o sucesso empresarial. As características pessoais e o capital humano de um lado e o sucesso empresarial do outro são mediadas por ações que resultam de metas ou estratégias. Porém, uma das limitações desse modelo é que não menciona as influências do ambiente, as quais também determinam a eficácia dessas ações cognitivas. Além disso, o contexto ambiental define em que nível os resultados das ações podem ser vistos como sucesso na empresa (Morais, 2009; Tupinambá, 2000).

Dessa forma, pode-se compreender que existem percepções que se diferenciam dependendo dos estilos cognitivos construídos pelos microempresários, tomando como pontos de critério fatores psicossociais e ambientais indispensáveis para a administração do negócio. A Tabela 2 mostra, com base na pesquisa realizada por Belmont (2019) e os estudos antes mencionados, um resumo dos principais fatores e subfatores que intervêm na gestão e administração das microempresas.

Tabela 2:

Fatores influentes na gestão e administração da microempresa

Fatores	Subfatores
Características pessoais	Motivação e assertividade
	Atitude ativa/passiva
	Estilos de pensar e agir
	Criatividade e inovação
	Conhecimento do mercado
	Profissionalismo
	Persistência e autoconfiança
	Liderança e segurança
Fatores Externos (não controláveis)	Tomada de decisões
	Mercado (fornecedores, clientes, comunidade, etc.)
	Localização
Fatores internos (Controláveis)	Sistema financeiro e político
	Comunidade (governo, sindicato, contexto cultural, etc.)
	Administração inadequada
	Cultura organizacional definida
	Qualidade dos produtos/Serviços
	Qualificação de mão de obra
	Logística operacional e controle do custo.
	Gestão empresarial
Delegar tarefas	
Recrutamento e seleção	

Nota. Nota. Adaptado de Belmont (2019)

A Tabela 2 apresenta diferentes tópicos extraídos e selecionados das pesquisas mencionadas anteriormente, podendo-se destacar três principais categorias; a) as características pessoais; b) os fatores internos (psicossociais) e; c) os fatores externos (ambientais). Cada subcategoria foi mencionada em um ou mais estudos como fator relevante para a compreensão do contexto microempresarial. Assim mesmo, cada um desses subfatores influencia tanto as percepções que os microempresários têm sobre seus empreendimentos quanto os comportamentos estratégicos que estes utilizam para fazer frente à administração e gestão do negócio. Enquanto uns fatores podem ser controlados pelos dirigentes, tais como; a qualidade

dos produtos/serviços, administração geral, mão de obra, logística, entre outros; há outros que são totalmente independentes ao controle e gestão do negócio, sendo esses; o governo, o sistema socioeconômico, o mercado, etc.

III.III Microempresas: entorno ambiental pandêmico

O contexto pandêmico em que as nações se encontram tem gerado que as MPE's sejam categorizadas como “grupos de risco” nesta nova “virose econômica” (Oddo, Pereira & Sacchet, 2020). Nesse sentido, para sobreviver, os microempresários deverão criar novas formas estratégicas de gestão e de resolução de problemas, assim como modificar suas percepções sobre o negócio, adaptando-se e/ou readaptando-se aos novos contextos socioeconômicos impostos pelo COVID-19 ou “novo coronavírus”.

As diferentes nações têm implementado diversas medidas de resposta, tais como; transferências para famílias e empresas, carências para pagamento de impostos e outras contribuições, redução de taxas, subsídios para pagamento de salários e programas de empréstimos e garantias de crédito com fundos públicos, entre outras. Adicionalmente, países como o Brasil e o México diminuíram a taxa de interesse objetiva, intervieram no mercado cambiário, criaram ou ampliaram linhas de prestamos a empresários, entre outras providencias que incentivaram a manutenção das micro e pequenas empresas (Banco de México, 2020; SEBRAE, 2020).

Não obstante, vários estudos recomendam que os próprios microempresários adotem medidas indispensáveis para a manutenção e crescimento das suas empresas neste novo contexto pandêmico. Por exemplo, Stangherlin, de Moraes & Delazeri (2020) e Vasconcelos & Vasconcelos (2020) argumentam que, diante da nova realidade derivada do COVID-19, as vendas online e o marketing digital tornaram-se uma necessidade, assim como os serviços de *delivery*. Assim mesmo, o uso das redes sociais para manter um estreito contato tanto com fornecedores quanto com os clientes, resulta um mecanismo primordial para a conservação das empresas.

No mesmo sentido, Rezende, Marcelino & Miyaji (2020) mencionam que as empresas devem optar por um sistema de vendas mais eficiente e adaptado ao novo contexto. Os autores propõem a modalidade *omnichannel*, a qual é um canal integrado e híbrido de vendas (online e offline). Ela integra lojas físicas, canais virtuais (*sites*, redes sociais, *call center*, catálogo, entre outros) e compradores trazendo consigo um conceito de convergência, sendo uma evolução do conceito de multicanal e completamente focada na experiência do consumidor. Assim mesmo,

os serviços de pagamento móvel como *PayPal*, *Pic Pay*, *Android Pay*, *Apple Pay*, *Samsung Pay*, Mercado Pago e Pag Seguro têm melhorado, facilitado e ampliado as formas de transações financeiras, otimizando a efetivação da compra.

Isto leva à compreensão de que o uso da tecnologia, principalmente o uso da internet, torna-se uma ferramenta quase obrigatória para o novo contexto socioeconômico. Outro ponto indispensável para fazer frente a esse novo contexto é o planejamento e o comportamento estratégico. Segundo Meza (2020), algumas estratégias necessárias são: a revisão aprofundada das despesas, o controle do pessoal e a sua reorganização, a análise do nível de dívidas contraídas, o ajuste das despesas comerciais e salariais. García-Muñoz, Pérez & Navarrete (2020) e Rezende, Marcelino & Miyaji (2020) adicionam que estratégias como; resiliência e flexibilidade, mudanças na oferta devido ao novo contexto, redução de gastos, renegociação com fornecedores, clientes e empregados, novas formas de comunicação, responsabilidade social, capacidade de inovação, ajuda colaborativa, entre outras, são necessárias para permanecer no mercado. Todas essas estratégias podem ser consideradas como prospectoras e/ou analíticas, sendo que têm como principal objetivo novas formas de gestão e/ou adição de tecnologias, produtos/serviços, processos, etc.

Apesar de que as diferentes medidas antes mencionadas têm uma tendência à melhora e/ou a eficiente modificação nos comportamentos estratégicos, os mesmos estudos mostram que os empresários também podem tomar medidas mais reativas – defensivas, tais como; demissão de pessoal, fechamento total da empresa até novo aviso, solicitação de créditos sem reabertura do negócio, não pagamento de taxas e/ou impostos, mudança total de giro ou simplesmente não reagir (Banco de México, 2020; García-Muñoz, Pérez & Navarrete, 2020; Meza, 2020; Rezende, Marcelino & Miyaji, 2020; SEBRAE, 2020).

Com base no anterior, percebe-se que as teorias das estratégias genéricas podem nortear a compreensão de como os microempresários estão fazendo frente a este novo contexto socioeconômico, assim como reconhecer as principais formas de gestão que estão sendo utilizadas para a manutenção e/ou crescimento dos seus negócios. Principalmente, o modelo desenvolvido por Miles & Snow (1978) mostra-se como um mecanismo promissor de identificação do comportamento estratégico durante a pandemia COVID-19, isto devido a que suas quatro dimensões têm mostrado validade e precisão em estudos anteriores. Assim mesmo, nos estudos mencionados nesta secção foi possível reconhecer, de maneira preliminar, os quatro comportamentos estratégicos.

Visto que a estratégia é importante no campo da administração das organizações, resulta indispensável que nesta nova crise socioeconômica as empresas reestruturem ditas estratégias

para se adaptar aos novos contextos. Mintzberg & Quinn (2001) mencionam que o comportamento estratégico nas empresas apresenta grandes desafios nos dias atuais, visto que quando emerge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se um ímpeto sair de um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, em que muitas das antigas ações não se aplicam mais. Porém, certos estilos cognitivos nos microempresários, em conjunto com as estratégias preestabelecidas, podem ser ineficientes para as constantes mudanças detonadas do ambiente.

III.IV Contexto ambiental: situação econômica, social e política no Brasil e México

Na primeira década do século XXI, o Brasil caracterizou-se pela recuperação do crescimento econômico, ainda que os números fiquem aquém do verificado em outros momentos da história, percebe-se uma inflexão em relação às duas últimas décadas do século XX. Assim mesmo, verificou-se uma redução da desigualdade de renda pessoal e da pobreza absoluta, para o que contribuíram, além das transferências de renda, a política de elevação do salário mínimo e o próprio desempenho do mercado de trabalho. Não obstante, a dimensão econômica segue estrangida por um conjunto de fatores, tais como; a) juros bastante altos; b) falta de crescimento nos setores de fronteira tecnológica, derivando em uma crescente dependência de importações; c) penetração de capitais de curto prazo que ocasionam uma elevada volatilidade da moeda; d) 60% da força de trabalho se encontra fora do sistema previdenciário; e) instauração de um sistema deficiente de relações de trabalho; f) crises econômicas periódicas e constantes, entre outros (Freitas, 2011).

Enquanto a dimensão social, encontram-se sinais ainda mais contraditórios, por exemplo; a) se de um lado, verificou-se uma importante ofensiva em termos de expansão de políticas sociais, estas continuam a se caracterizar pela baixa institucionalidade e universalidade; b) as desigualdades de gênero e raça mantêm-se elevadas, especialmente em termos de rendimentos e de participação política; c) o sistema educacional caracteriza-se pela baixa eficácia e pela incapacidade de expandir a cidadania, a expansão do acesso à educação e a elevação do gasto público tem ocorrido, mas sem uma melhoria expressiva da qualidade de ensino; d) na saúde pública, os avanços mostraram-se mais tímidos do que na educação. A expansão do Sistema Único de Saúde (SUS) tem acontecido de maneira lenta, apresentando diversos ritmos e resultados nos vários estados da federação, além de vir acompanhada de prestadores de serviços, chamados de maneira equivocada “organizações sociais”; e) as condições de habitabilidade urbana mostram-se especialmente precárias nas áreas periféricas

das grandes metrópoles, que hoje concentram parcela expressiva da população brasileira abaixo da linha de pobreza; f) insegurança pública e altas taxas de violência, entre outros (Freitas, 2011).

Na questão política, os movimentos sociais, mesmo demonstrando vitalidade e capacidade de organização, têm se revelado pouco capazes de influenciar as decisões de políticas públicas. Ainda que essa influência varie de acordo com as áreas em que se divide a agenda nacional, é possível dizer que o Estado ganha em termos de capacidade de formulação, deixando muitas vezes a sociedade civil refém de suas decisões, assumindo esta uma atitude reativa. Se bem é possível identificar que o Brasil ainda apresenta um panorama socioeconômico com fortes adversidades, atualmente o país está adquirindo crescente protagonismo no cenário internacional, isto devido a sua participação em agências multilaterais, tais como a ONU, OMC, G-20, Banco Mundial, FMI e COPs; assim como a expansão das suas alianças na América do Sul e a África (Freitas, 2011).

Por outro lado, o processo de desenvolvimento no México foi parcialmente enquadrado por um conjunto de características definidoras, bem como por reformas econômicas significativas durante as últimas décadas. O país estabeleceu um forte histórico de políticas macroeconômicas prudentes. O Banco Central e o Ministério das Finanças entregaram políticas monetárias e fiscais estáveis e sustentáveis e conquistaram alta credibilidade nos mercados internacionais. Governos sucessivos implementaram um amplo conjunto de reformas que abriram a economia ao comércio e liberalizaram os mercados domésticos (World Bank Group, 2019).

Na questão econômica e social, o México tem liderado o caminho entre as economias emergentes e em desenvolvimento na reformulação das políticas de proteção social, saúde e educação. Essas reformas ajudaram a transformar o país nos últimos 30 anos. Além de reformas e políticas que melhoraram os resultados, o México tem, pelo menos, três características definidoras principais: (1) uma geografia privilegiada, (2) capital natural abundante e (3) uma semidemocracia que permitiu o surgimento de mais partidos políticos nos últimos 20 anos. Cada um desses fatores moldou parcialmente o desenvolvimento do país e gerou resultados econômicos e sociais significativos (World Bank Group, 2019).

Não obstante, os altos níveis de corrupção e insegurança detonam em impedimentos no mercado de insumos tais como; a) concentração e poder de mercado (monopólios); b) falhas regulatórias; c) tratamento preferencial para empresas politicamente conectadas; d) extorsão por parte de grupos do crime organizado; e) ambiente de negócios precário, principalmente para as MPE's, entre outros. Assim mesmo, no mercado de trabalho, o país ainda apresenta

deficiências nas questões de informalidade laboral, falta de mão de obra qualificada, relações laborais injustas (escravidão), sistemas de pensão precários, altas taxas de desemprego, por mencionar alguns (World Bank Group, 2019).

Adicionalmente, o México apresenta certas características, tais como; a) altos níveis de crime e violência e insegurança pública nas grandes metrópoles (trata de pessoas, venda massiva de drogas, brigas territoriais dos carteis, extorsão a pessoas físicas e morais, etc.); b) sistema judiciário negligente na proteção a populações vulneráveis; c) falta de participação das mulheres no mercado de trabalho; d) sistemas de saúde e educação deficientes; e) progresso lento na redução da pobreza monetária e na prosperidade compartilhada, entre outros (World Bank Group, 2019).

Já na sua dimensão política, o México apresenta uma relação entre Estado e sociedade com influência tutelar e discricionária da autoridade nas interações econômicas, sociais e políticas. Nessa relação Estado – sociedade, foram enfocadas as reformas da Constituição e criadas novas leis que, entre outros temas: a) estimula a participação da sociedade no planejamento do desenvolvimento nacional; b) regula a participação de empresas privadas nas atividades econômicas; c) define direitos de propriedade; d) cria órgãos constitucionais autônomos para que, em questões fundamentais como emissão de moeda e controle da inflação, processos eleitorais e observância dos direitos humanos, haja a devida independência dos interesses do governo e; e) Procura profissionalizar a burocracia e fazer o trabalho do governo. Não obstante, muitas dessas novas reformas ficam unicamente no papel, não acontecendo as mudanças esperadas (SEP, 2016).

Com base no anterior, é possível identificar certas semelhanças e diferenças entre essas duas economias emergentes, sendo que tanto no Brasil quanto no México existem estruturas econômicas, sociais e políticas com certo grau de solvência – dinamismo, as quais tentam manter um crescimento progressivo, mas sendo frágeis e instáveis. Por exemplo, as duas nações mostram semelhanças nos avanços econômicos, buscando uma abertura, flexibilização e participação no mercado internacional. Assim mesmo, as duas nações sofrem constantes crises socioeconômicas derivadas da desigualdade social, a insegurança, a corrupção e a instabilidade política. Porém, as políticas econômicas do Brasil e do México apresentam certas diferenciações. Por exemplo, a participação do setor privado nas atividades econômicas se encontra mais flexibilizada no México, sendo que o governo interage como intermediador entre a sociedade e as empresas. Por outro lado, o governo brasileiro mantém um maior controle na participação das empresas privadas (nacionais e internacionais) e na economia em si.

Outro aspecto que diferencia essas duas nações é a sua composição sociocultural. Apesar de que existem certas similitudes nas costumes e tradições, na desigualdade social, nas taxas de desemprego e criminalidade, no funcionamento dos sistemas de educação e saúde, nas relações laborais, na informalidade laboral, etc., o Brasil apresenta uma maior diversidade sociocultural derivada das grandes migrações acontecidas ao longo do tempo. Enquanto que a população mexicana esta maiormente conformada por pessoas mestiças (também considerados sem etnia), de origem europeia, principalmente espanhola, e diferentes grupos minoritários indígenas, a população brasileira é composta por pessoas afrodescendentes, asiáticas, indígenas e europeias.

Finalmente, no panorama político, os países exibem divergências nas formas em que o Estado administra a nação, assim como no desenvolvimento da democracia. Por exemplo, no Brasil, a função do governo é mais controladora, enquanto que no México a postura do Estado é de caráter regulatório, não obstante, em ambas nações ainda predomina o autoritarismo. Além disso, os dois países apresentam altas taxas de corrupção e instabilidade política. Adicionalmente, os processos democráticos no Brasil levam um menor tempo de desenvolvimento, ainda existindo reminiscências políticas da ditadura.

Em resumo, além das particularidades que constituem as microempresas e o contexto pandêmico atual, todos esses fatores macrossociais, políticos e econômicos podem influenciar direta ou indiretamente nos estilos cognitivos e nos comportamentos estratégicos dos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços, detonando em uma possível variação nas formas de perceber a realidade organizacional e derivando em diversos tipos de estratégia empresarial.

III.V Microempresários: variáveis sociodemográficas (sexo e idade)

Adicionalmente, e como já se mencionou anteriormente, as variáveis sociodemográficas também podem ser consideradas como fatores influenciadores nas formas de gestão e definição dos estilos cognitivos. Por exemplo, além das variáveis socioculturais específicas dos países, tais como raça, cultura, religião predominante, nível socioeconômico, etc., e dos setores empresariais (comércio e serviços), o sexo e a idade são características pessoais que podem dirigir as percepções dos microempresários e, por tanto, seus comportamentos estratégicos.

Para Scott (1995), a expressão gênero faz referência a um sistema de relações de poder baseadas num conjunto de qualidades, de papéis, de identidades e de comportamentos opostos atribuídos às mulheres e aos homens. As relações de gênero são determinadas pelo contexto

social, cultural, político e econômico. Já o termo sexo é utilizado para se referir às diferenças genéticas entre mulheres e homens e diz respeito àquelas características inerentes e que não podem ser alteradas (Thomé, 2012).

Por tanto, na presente tese será utilizado o conceito de sexo, isto devido a que o gênero não é uma propriedade dos indivíduos, mas algo que nos “é feito” e atribuído desde a nascença, e que nós vamos construindo e negociando ao longo da vida e nas diferentes interações sociais. Nesse sentido, o gênero pode “subverter” o próprio sexo biológico, o que se torna muito visível no caso dos transexuais. Esta visão performativa do gênero é importante porque sublinha a possibilidade de agência, isto é, a capacidade de agir sobre uma realidade que pode ser sentida como constrangedora, e combate lógicas deterministas (Richardson, 2008).

Por outro lado, no que diz respeito a idade, o ciclo de vida humano, ao longo da história, tem sido dividido em etapas que costumam ser marcadas por faixas etárias socialmente convencionadas e por vivências e desafios particulares a cada etapa da vida. Nascemos, somos crianças; crescemos, somos adolescentes; em seguida, somos adultos; envelhecemos, somos idosos. Essas etapas funcionam como marcadores de vida e apoiam a produção e reprodução da vida social e o que dela é esperado. Cria-se, com isso, uma noção padronizada do que é ser criança, adolescente, adulto, idoso. Se por um lado essa padronização pode favorecer a compreensão sobre as experiências normativas, comuns a cada um desses momentos, por outro, limita e enquadra as possibilidades do ser criança, ser adolescente, ser adulto ou ser velho (Debert, 1999; Luttigards, 2018).

Por tanto, os símbolos e expectativas sociais de cada um desses períodos da vida vão mudando e, apesar de ter hoje uma noção supostamente comum de quem é, como se comporta, como se caracteriza ou em que faixa etária se encontra uma criança, um adolescente, um adulto ou um idoso, ditos símbolos e concepções sociais sobre cada uma destas fases do desenvolvimento continuam em constante reformulação. Esta afirmação destaca como a definição das etapas de vida são construções sociais, reformuladas e compartilhadas a todo tempo (Luttigards, 2018).

Stuart-Hamilton (2002) argumentam que há uma ampla variedade de métodos para descrever a idade de uma pessoa, como por exemplo, por estágios de maturidade, por idade geracional, por idade social ou por idade cronológica e psicológica. Dentre estas formas de falar sobre a idade, entretanto, o método mais disseminado parece ser o da cronologia, que divide a vida em faixas etárias. A demarcação da vida em idades cronológicas parecer exercer o papel de estabelecer uma ordem generalizando, classificando e separando categorias. Entretanto, a mera separação em categorias de idade não contempla a realidade heterogênea vivida pelos

sujeitos. Afinal, não existe um ponto único e exato em que todos os seres humanos, de todos os contextos do mundo, deixem de ser criança, ou deixem de ser adolescentes, passem a ser adultos ou se tornem velhos. Não é possível conter as experiências tão diversas dos sujeitos em enquadres únicos. Por tanto, entende-se, com isso, que a idade cronológica sempre é uma medida arbitrária e não muito exata (Debert, 1999; Stuart-Hamilton, 2002).

Dentre as teorias sociais e/ou psicológicas que estudam a idade e o envelhecimento em um sentido abrangente se encontra a teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC), desenvolvida por Paul Baltes e Margret Baltes nos anos 1990 (Luttigards, 2018). Para esta teoria, a biologia e a cultura, o social e o pessoal estão em íntima relação, e o processo de envelhecer será fruto desta interdependência. Segundo Neri (2006), para o SOC é importante como os sujeitos utilizam seus recursos internos e externos para selecionar, otimizar e compensar as perdas e ganhos ao longo do desenvolvimento, sendo que, dentro dessa teoria, existem três objetivos de desenvolvimento, os quais ocorreriam de forma concomitante: crescimento, manutenção (resiliência) e regulação das perdas e ganhos que atravessam o desenvolvimento. Assim, a alocação de recursos disponíveis para o crescimento diminuiria com a idade, enquanto os investimentos na manutenção e regulação da perda aumentariam (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999).

De forma generativa, acredita-se que, com a regulação, novos comportamentos, conhecimentos e valores vão sendo gerados de modo que se aumente a capacidade adaptativa dos mais velhos. Esse movimento dinâmico revela a relação de ganhos e perdas presentes na velhice. Para a teoria SOC, será necessário selecionar, otimizar e compensar as experiências ao longo do tempo, de forma a maximizar os ganhos e diminuir as perdas, gerando que a idade determine a capacidade de adaptação ao ambiente, evitando mudanças drásticas nos comportamentos ((Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999; Luttigards, 2018).

Por tanto, estudar o sujeito tomando como base sua idade permite compreendê-lo como integrante de um contínuo, em processo de desenvolvimento individual e próprio de cada momento histórico e sociocultural (Neri, 2006). Considerando a teoria SOC, pode-se inferir que, independentemente de uma idade específica, os microempresários com mais idade poderão se inclinar a comportamentos estratégicos mais reativos ou defensivos, em comparação com microempresários mais jovens e menos experientes. Nesse sentido, a presente tese considerou duas faixas etárias que não necessariamente se enfocam em uma idade específica, senão mais bem na diferença cognitiva entre aqueles considerados “jovens” e “velhos”. Porém, por motivos de categorização, os microempresários “jovens” são aqueles sujeitos menores a 40 anos, enquanto que os microempresários “velhos” são considerados maiores a essa idade.

SEGUNDA PARTE. MÉTODO

CAPÍTULO I. DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Após a fundamentação teórica, o presente Capítulo I, da segunda parte da tese, apresenta a delimitação do objeto de estudo, abrangendo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, o marco teórico, os conceitos centrais e o desenho de pesquisa. Posteriormente, o Capítulo II define o método, detalhando os instrumentos, os participantes, as considerações éticas, a coleta e as análises dos dados.

I.I Problema de Pesquisa

A presente tese propõe a seguinte questão de pesquisa: Quais são as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços?

O estudo dos estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos permitirão reconhecer se os microempresários têm adquirido uma tendência perceptiva e de gestão derivada do contexto hostil pandêmico em que os negócios se encontram e/ou se estes se diferenciam independentemente das circunstâncias atuais, sendo essas variáveis, maiormente, circunscritas aos fatores psicossociais. Assim mesmo, identificar a relação que existe entre esses estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos incentiva ao discernimento de se as percepções dos microempresários mantêm influencia na estratégia ou se esta última se baseia mais nas demandas do ambiente.

I.II Objetivo Geral

O objetivo desta tese é a analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços.

I.III Objetivos Específicos

Com base na questão de pesquisa e no objetivo geral, os objetivos específicos têm como principal eixo a validação tanto da teoria dos estilos cognitivos quanto da teoria dos comportamentos estratégicos, assim como analisar a relação entre elas e as mudanças na gestão

durante a pandemia COVID-19. Em conformidade com o anterior, os objetivos específicos da tese são:

- Buscar evidências de validade da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC) no contexto brasileiro, mexicano e geral, sintetizando, de maneira abrangente, os diversos estilos que os microempresários utilizam na tomada de decisão e gestão organizacional.
- Buscar evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas de Miles & Snow (1978), adaptada ao espanhol, especificamente para o contexto mexicano e geral.
- Comparar os estilos cognitivos presentes nos microempresários, considerando as variáveis sociodemográficas e empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.
- Comparar os comportamentos estratégicos utilizados na gestão dos microempresários, considerando as variáveis sociodemográficas e empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.
- Comparar as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, considerando os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as variáveis sociodemográficas e empresariais.
- Analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos dos microempresários brasileiros e mexicanos, considerando as variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

I.IV Marco teórico e conceitos centrais

A presente tese incentiva à construção de novas dimensões e estilos cognitivos que consigam abranger as percepções dos microempresários, assim como identificar as relações que esses estilos têm com a teoria das estratégias genéricas de Miles & Snow (1978). Identificou-se na revisão de literatura diferentes tipos de dimensões que fazem frente à definição dos estilos cognitivos nos micro e pequenos empresários (ver primeira parte). Não obstante, apesar de algumas teorias adquirirem prestígio e uso nas pesquisas da área, identifica-se a necessidade de redefinir e ampliar ditas dimensões, com a intenção de uma maior compreensão sobre como

essas percepções influem nos comportamentos estratégicos e como esses estilos se adaptam aos novos contextos ambientais.

Como argumenta Giménez (2000), dentro das inferências que os empresários devem realizar para uma eficiente direção estratégica está à associação da tomada de decisões em conformidade com as exigências do ambiente, ou seja, a forma em que os executivos respondem aos movimentos dos agentes de mercado, sejam eles concorrentes, fornecedores, clientes, governo, etc. Assim mesmo, deve-se reconhecer a importância dos fatores nos quais o microempresário tem absoluto controle. Nesse sentido, o Marco teórico (Figura 6) exhibe de maneira ilustrativa os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, tudo isto dentro do contexto pandêmico atual e considerando a realidade mexicana e brasileira, com suas variáveis sociodemográficas e empresariais.

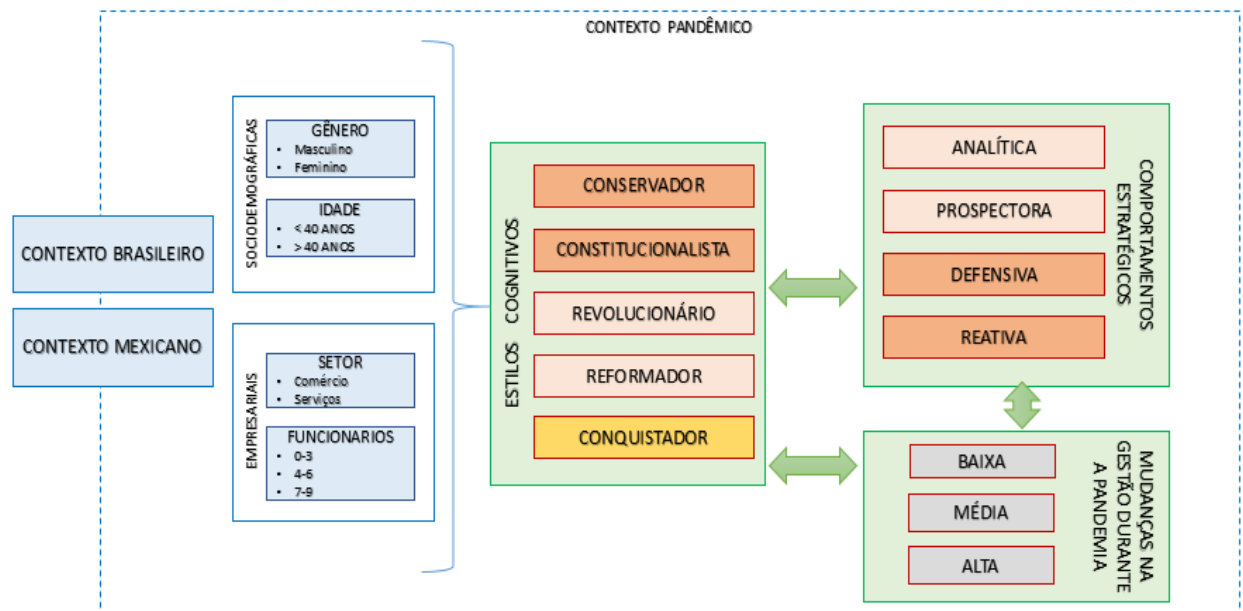


Figura 6. Marco teórico.

Fonte: elaboração do autor.

Com base no marco teórico é possível reconhecer os cinco estilos cognitivos; conservador, constitucionalista, revolucionário, reformador e conquistador. Assim mesmo, identificam-se os comportamentos estratégicos, definidos por Miles & Snow (1978); defensivo, prospectador, reativo e analítico. As duas variáveis se encontram inseridas no contexto pandêmico, mostrando a existência de possíveis mudanças na gestão, derivadas de dito contexto; alta, média e baixa. Finalmente, identificam-se as variáveis sociodemográficas (sexo e idade) e empresariais (setor e funcionários), tanto do contexto brasileiro quanto do mexicano.

I.IV.I Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos

Como se mencionou anteriormente, a Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC) se baseou, principalmente, na teoria da Adaptação – Inovação de Kirton (1976) e a teoria da Razão – Intuição de Hayes & Allinson (1988). A principal diferença entre a EQEC e essas teorias é o uso de escalas bidimensionais, ou seja, são teorias que se definem com base em um só eixo, sendo que as dimensões são mutuamente excludentes entre si.

Ditas teorias mostraram sua eficiência teórica e empírica, isto devido a que as percepções podem se carregar, em algumas ocasiões, para um dos polos. Não obstante, estudos mostrados no capítulo anterior também indicaram que uma parcela dos participantes tem uma tendência ambivalente nessas escalas, ou em outras palavras, não se carregam totalmente a uma só dimensão. Por tal motivo, a presente tese se objetivou em definir dimensões e estilos cognitivos que caracterizassem mais abrangentemente a ditos indivíduos.

Com base no anterior, a EQEC não somente buscou definir um estilo que reconhecesse essa ambivalência cognitiva, senão que também ampliou a quantidade de duas dimensões a quatro, sendo que através das teorias de Kirton (1976) e Hayes & Allinson (1988) foi possível estruturar as bases das quatro dimensões. Por exemplo as definições e conceitos da dimensão adaptativa sustentaram em grande parte a dimensão convencional, enquanto que as bases da dimensão inovadora estruturaram a dimensão proativa. Por outro lado, os conceitos e definições da dimensão racional foram a base da dimensão analítica, enquanto que a dimensão intuitiva influenciou, até certo ponto, na estruturação da dimensão empírica.

Essa fusão e estruturação de quatro dimensões se mostrou promissora na literatura, sendo que a teoria dos Aspectos Cognitivos de Van Den Broeck, Vanderheyden & Cools (2003) foi pioneira na construção de instrumentos não bidimensionais. Assim mesmo, dita teoria também incentivou na construção de alguns conceitos e definições das dimensões da EQEC. Por exemplo, a dimensão analítica e a dimensão conceitual, e os estilos planejador e conhecedor, que dizem respeito ao uso do raciocínio para a solução de problemas, orientaram na estruturação da dimensão analítica da EQEC, enquanto que a dimensão holística e o estilo criador, que buscam critérios de solução mais amplos e criativos, sustentaram, em certos aspectos, a dimensão proativa. Por outro lado, a dimensão experimental, baseada no pragmatismo, orientou na construção da dimensão empírica de EQEC.

Finalmente, a teoria dos estilos de caráter unicamente orientou no entendimento de que a manifestação do comportamento organizacional se estabelece pelas relações simbólicas entre indivíduo e organização, sendo que a diversidade de ações dos indivíduos são reações

simbólicas a determinado contexto. Enquanto aos estilos de caráter, não houve nenhuma relação conceitual nem com as dimensões nem com os estilos cognitivos da EQEC.

I.IV.I.I Dimensões cognitivas

Com base no anterior, foi definida uma escala de quatro dimensões com caráter bidimensional; um desses eixos se define como proativo – convencional, enquanto que o outro é denominado como analítico – empírico. No Capítulo II, serão descritas as bases instrumentais da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC), assim como suas considerações numéricas para cada bidimensão e estilo cognitivo. Por enquanto, pode-se encontrar na Figura 7 a descrição teórica de cada dimensão.

Dimensões	Definição	Características
Dimensão Proativa	A dimensão proativa considera percepções de estilo arriscado e divergente, sendo que as percepções são amplas e abertas na busca de critérios de soluções. Por tanto, mostram flexibilidade e inovação nas decisões e interação com o contexto ambiental.	<p>Definição de problemas e geração de soluções -Altamente ativos e inovadores, buscando ser práticos e eficientes. -Redefinem constantemente as formas de solução de problemas, produzem numerosas ideias que podem quebrar padrões de resposta e comportamento.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional -Incentivam novas formas de planejamento e organização. Buscam criar novas formas de processos gerenciais e treinamento interno. -Mantêm um sistema administrativo aberto e flexível, permitindo a possibilidade de entregar tarefas simples e complexas às pessoas contratadas. -Buscam novas formas de inserção cultural na organização.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente -Criam novas formas e sinergias com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes. Incrementam constantemente suas relações para a melhora da produção e venda. -Estão em constante mudança em consonância com o que mercado exige, alteram ou criam novos produtos e serviços em conformidade com as exigências externas. São agentes de modificação do mesmo contexto.</p>

<p>Dimensão Convencional</p>	<p>A dimensão convencional considera percepções cautelosas e convergentes; buscam soluções únicas, usando critérios de busca estreitos, pré-estabelecidos e, até certo ponto, automatizados.</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções -Altamente passivos e automatizados, não se arriscam. -Todos os problemas têm uma solução já estabelecida. Buscam soluções rápidas e eficientes.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional -Estabelecem sistemas de gestão bem estruturados e rígidos. -Mantêm um sistema administrativo controlado; entregam tarefas simples às pessoas contratadas, mantendo controle das tarefas complexas. -Evitam realizar mudanças “desnecessárias”.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente - Mantêm relações de longa duração com seus fornecedores, concorrentes e clientes. Evitam novas relações e/ou agentes que possam trazer incerteza à empresa. -Vão se adaptando às mudanças que o contexto ambiental impõe. São reservados em suas relações com o mercado.</p>
<p>Dimensão Analítica</p>	<p>A dimensão analítica caracteriza-se por percepções altamente racionais e sistemáticas. Faz uso de análises estatísticas e lógicas para a resolução de problemas e estruturação do ambiente de trabalho, sendo altamente dedutivos.</p> <p>Avalia-se detalhadamente as oportunidades e ameaças em cada interação com agentes externos.</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções -Altamente lógicos e racionais. -Decidem com base em deduções concretas e bem planejadas.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional -Fazem análises lógicas e estatísticas para a gestão do negócio. Focam-se na produção. Sistemas administrativos altamente estruturados. -Definem responsabilidades bem delimitadas para cada trabalhador e/ou setor da empresa. -Definem postos de trabalho de maneira estruturada e hierárquica.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente -Analisam as possibilidades no contato com os diferentes agentes externos, avaliando dedutivamente a necessidade de manter ou modificar seus contatos externos. -Estudam as mudanças do contexto e agem ou reagem com base em análises lógicas e estatísticas, focadas na produção.</p>
		<p>Definição de problemas e geração de soluções -Altamente concretos e emotivos.</p>

<p>Dimensão Empírica</p>	<p>A dimensão empírica descreve percepções concretas e altamente sensoriais; as emoções e experiências são as bases das decisões e os sistemas de gestão. Percepções altamente indutivas e impulsivas.</p>	<p>-Decidem com base em experiências anteriores e induções.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional</p> <p>-Redefinem constantemente processos e sistemas com base nas experiências anteriores e atuais.</p> <p>-Ambiguidade no conhecimento das responsabilidades de cada trabalhador. São capazes de delegar tarefas simples e complexas.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente</p> <p>-Deixam-se levar pelas emoções e experiências ao momento de interagir com fornecedores, clientes, concorrentes etc. Permitem novos relacionamentos e/ou mantêm outros com base no já vivido.</p> <p>-Vivenciam as mudanças e incertezas do contexto, podendo às vezes adiantar-se a ditas mudanças com base em suas experiências anteriores.</p>
---------------------------------	--	--

Figura 7. Descrição teórica das dimensões da EQEC

Fonte: Desenvolvida pelo autor

As quatro dimensões antes mencionadas orientam à definição dos cinco estilos cognitivos apresentados na EQEC, sendo que as duas categorias bidimensionais delimitam diversas percepções, as quais podem ser identificadas nos microempresários ao momento de gerir e tomar de decisões. Por exemplo, a categoria bidimensional Proativa – Convencional mostra o grau de inovação ou adaptação que os empresários têm tanto na geração de soluções e gestão organizacional, quanto na comunicação e mecanismos de resposta ao ambiente. Os microempresários terão tendências a enfatizar precisão, eficiência, disciplina e atenção as normas ou criar, desafiar as regras e procurar maneiras novas e diferentes de resolver problemas e administrar o negócio (adaptado de Kirton, 1976).

Por outro lado, a categoria bidimensional Analítica – Empírica mostra a tendência em realizar análises críticas baseadas em estruturas cognitivas abstratas ou a decidir em conformidade com experiências e emoções concretas. Como mencionam Bastos & Janissek (2014), o contexto organizacional é capaz de motivar diversos comportamentos a partir de um ambiente repleto de acontecimentos. Portanto, cada microempresário definirá certo estilo cognitivo com base nesse ambiente, isto com a finalidade de nortear as estratégias empresariais e fazer frente a uma realidade que está inserida em um contexto social, já seja por meio de raciocínios lógicos e/ou experiências passadas.

I.IV.I.II Estilos cognitivos

Uma vez definidas as quatro dimensões da EQEC, é momento de descrever os estilos cognitivos que se formam a partir da combinação das duas bidimensões. A Figura 8 mostra as características e definições de cada estilo cognitivo.

Estilo Cognitivo	Definição	Características
<p align="center">Estilo Conservador</p>	<p>O empresário conservador é altamente convencional e empírico. No momento de tomar decisões e gerir o negócio percebe que o melhor é confiar em estratégias bem definidas, as quais ele já tenha experimentado anteriormente.</p> <p>A comunicação com agentes externos é restrita e moderada, confia nos relacionamentos construídos anteriormente e não se arrisca ao menos que as experiências anteriores tenham lhe mostrado perdas na produção e/ou nas vendas.</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções -Medianamente passivos, automatizados e concretos -Tomada de decisões. Buscam soluções rápidas e eficientes, já preestabelecidas e experimentadas.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional -Realizam sistemas de gestão semiestruturados com baixo grau de funcionalidade em processos. Adaptativo a demandas. -É centralizado, delega poucas tarefas aos trabalhadores, principalmente as simples.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente -Comunicações altamente emotivas e medianamente moderadas, sem riscos “desnecessários” -Reservados e medianamente adaptáveis.</p>
<p align="center">Estilo Constitucionalista</p>	<p>O empresário constitucionalista é altamente convencional e analítico. Ao momento de tomar decisões e gerir o negócio é convergente e dedutivo, mostrando cautela nas decisões e estabelecendo mecanismos</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções -Altamente passivos e automatizados. Abstratos, racionais e analíticos. -Buscam soluções comprovadas e eficientes, já preestabelecidas e racionalmente avaliadas.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional</p>

	<p>lógicos e estatísticos na administração.</p> <p>O contato com os agentes externos é altamente reflexivo e restrito, avalia cada relação com base em prós e contras analisados, tudo com vistas à produção.</p>	<p>-Realizam sistemas de gestão muito estruturados. Alto grau de funcionalidade em processos.</p> <p>-São hierarquizados e centralizados. Adaptados a eficiência nos processos.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente</p> <p>-Interagem de maneira racional e moderada, sem riscos “desnecessários” e adaptados à produção.</p>
<p>Estilo Revolucionário</p>	<p>O empresário revolucionário é altamente proativo e empírico. No momento de tomar decisões e gerir o negócio é arriscado e emotivo, mostrando força e energia nas decisões e estabelecendo novas formas de gestão e administração com base nas suas experiências anteriores.</p> <p>O contato com os agentes externos é altamente flexível e baseado em experiências e emoções. Avalia cada relação com base em sentimentos, mas busca a melhora constante na produção e nos seus relacionamentos, inovando no contexto.</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções</p> <p>-Altamente ativos, inovadores, experienciais e emotivos.</p> <p>-Buscam soluções novas e eficientes, inovando com base em experiências e induções.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional</p> <p>-Mantém sistemas de gestão semiestruturados. Baixo grau de funcionalidade em processos. Inova com base em demandas.</p> <p>-Têm sistemas de tarefas flexíveis e adaptado a demandas, com tendência a ser descentralizado.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente</p> <p>-Altamente emotivo e flexível, busca novas relações para a melhora nas vendas.</p> <p>-Busca mudar seu próprio contexto.</p>
<p>Estilo Reformador</p>	<p>O empresário reformador é altamente proativo e analítico. Ao momento de tomar decisões e gerir o negócio é divergente e dedutivo, mostrando inovação racional nas</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções</p> <p>-Medianamente ativos, inovadores, dedutivos e racionais.</p> <p>-Buscam soluções novas e eficientes, inovando com base em raciocínios lógicos.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional</p> <p>-Realizam sistemas de gestão medianamente estruturados. Alto</p>

	<p>decisões e estabelecendo novas formas de gestão e administração com base em raciocínios lógicos.</p> <p>O contato com os agentes externos é moderadamente flexível e baseado em deduções. Avalia cada relação com base em análises lógicas e estatísticas, buscando a melhora constante na produção e nos seus relacionamentos. Inova o contexto e forma parte das mudanças.</p>	<p>grau de funcionalidade em processos. Medianamente hierarquizados e centralizados.</p> <p>-Mantêm um sistema de tarefas medianamente flexível e adaptado a processos, com tendência a ser descentralizado.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente</p> <p>-Racionais e moderados, tomando riscos já analisados anteriormente.</p> <p>-Criam novos relacionamentos de vez em quando.</p> <p>-Moderados, buscam mudar seu próprio contexto.</p>
<p>Estilo Conquistador</p>	<p>O empresário conquistador é uma combinação dos estilos anteriores, ou seja, suas percepções e comportamentos têm tendências proativas e convencionais, analíticas e empíricas.</p> <p>Tomada decisões de maneira holística. Discerne na necessidade do uso das experiências e das emoções, mas analisa detalhadamente ditas experiências e deduz a melhor decisão.</p> <p>É flexível e baseado em introspecções e extrospecções. Inova o contexto e forma parte das mudanças.</p>	<p>Definição de problemas e geração de soluções</p> <p>-Moderados, integrais e holísticos.</p> <p>-Decidem de maneira holística, por vezes sendo divergentes, outras sendo convergentes.</p> <p>Políticas, gestão e ajuste organizacional</p> <p>-Modificam a organização tomando em conta estruturas administrativas anteriores, seja por meio do uso da razão e/ou de experiências passadas.</p> <p>-Realizam sistemas de tarefas medianamente flexíveis e adaptados aos processos e demandas, sendo moderadamente descentralizados.</p> <p>Comunicação e resposta ao ambiente</p> <p>-Avaliam cada relação com base em análises lógicas, estatísticas e experienciais. Inovam o contexto e formam parte das mudanças.</p> <p>-Moderadamente flexíveis e baseados em introspecções e extrospecções.</p>

Figura 8. Descrição teórica dos Estilos Cognitivos da EQEC

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Tomando como base que os estilos cognitivos são diferenças individuais estáveis na preferência por modos de obter, organizar e utilizar informação na tomada de decisão e na adoção de comportamentos em solução de problemas, formulação de políticas e objetivos organizacionais (Brunaldi, 2005; Kirton, 1976), pode-se inferir que o dirigente da microempresa plasma na organização seu estilo para, com base nisso, interagir com o contexto organizacional – ambiental. Adicionalmente, como Gimenez (2000) aponta, a escolha de uma direção estratégica qualquer está associada com a avaliação que os dirigentes fazem do seu ambiente, ou seja, das percepções que os executivos têm dos movimentos da concorrência, dos fornecedores, dos clientes, das transformações ambientais, etc. Com base nisso, os estilos cognitivos são capazes de influenciar os comportamentos estratégicos dos microempresários.

A Figura 8 detalha as definições e características dos 5 estilos cognitivos a serem utilizados na presente tese, sendo esses estilos uma combinação das duas categorias bidimensionais. Por exemplo, o Estilo Conservador é uma conglomeração das características das dimensões empírica e convencional. O conservadorismo, na filosofia social, defende a manutenção das instituições e/ou práticas sociais tradicionais no contexto da cultura e da civilização. Nesse sentido, um empresário conservador é contrário a mudanças ou adaptações de caráter administrativo e organizacional; tenta manter uma tradição nas suas formas de gerir, estabelecendo um sistema com base em crenças e experiências anteriores; se apega ao já estabelecido, por tanto, é um tradicionalista.

Assim mesmo, o Estilo Constitucionalista se encaixa nas características das dimensões analítica e convencional. Mais que uma categoria filosófica ou um conceito estritamente jurídico, o constitucionalismo é um movimento que traduz uma luta ideológica, social e/ou política, a qual busca determinar comportamentos, práticas, atividades, relações, etc., com bases bem definidas, delimitadas a través de uma constituição. Nesse contexto, um empresário constitucionalista, a diferença de um empresário conservador, baseia seu sistema administrativo e organizacional em ideias abstratas, lógicas e racionais, não aceitando nenhum tipo de mudança que não esteja pré-estabelecida e/ou delimitada nas suas políticas.

Por outro lado, no Estilo Revolucionário as dimensões proativas e empíricas se vêm engajadas nesse estilo. O revolucionário é um grande renovador, que participa ativamente na modificação de determinado contexto e/ou questão sociopolítica. O revolucionário se caracteriza pela inovação, pela originalidade, pela possibilidade de renovar os padrões estabelecidos, sendo ousado. Por tanto, o empresário revolucionário é um partidário da inovação nos sistemas administrativos e organizacionais; é um agente ativo na busca de novas

formas de fazer as coisas, baseando-se nas experiências anteriores, sejam positivas ou negativas.

Adicionalmente, o Estilo Reformador inclui as dimensões proativa e analítica. O reformador é aquele que substitui, modifica ou, mais especificamente, reforma estatutos, princípios, leis, tradições e até constituições. Como Martin Lutero, arquétipo do reformador, o empresário com esse tipo de estilo vai além do ideológica e racionalmente estabelecido, ou seja, por médio de inferências abstratas e lógicas, busca definir novos sistemas de administração e organização empresarial, sendo, ao igual que o revolucionário, um pioneiro na inovação.

Finalmente, o Estilo Conquistador abrange as características, de maneira moderada, de todas as dimensões. O conquistador é aquele que conserva e expande seus territórios, seu poder, sua ideologia; busca manter sua influência, mas ao mesmo tempo expandi-la além do imaginado. Alexandre Magno, Genghis Khan e Júlio Cesar, são exemplos claros do arquétipo conquistador. Nesse contexto, o empresário com esse tipo de estilo compreende a importância das experiências anteriores e do raciocínio para a manutenção de um sistema administrativo e organizacional eficiente, mas ao mesmo tempo é rebelde, inovador, arriscado; avalia as situações para agir de maneira mesurada ou criativa, pragmática ou lógica, buscando em todo momento a manutenção e o crescimento do seu negócio.

Em resumo, é possível argumentar que os estilos Conservador e Constitucionalista são estilos nos quais os empresários se inclinam pela segurança e estabilidade na gestão, sendo muito mais cautelosos ao momento de gerir. Por outro lado, os estilos Revolucionário e Reformador são estilos nos quais os empresários tomam mais riscos, buscando realizar modificações e/ou inovações na gestão. Já o estilo Conquistador é uma combinação dos quatro estilos anteriores. Nesse sentido, o marco teórico ressalta essas diferenças a partir de cores, podendo dividir os primeiros dois estilos (laranja escuro) como estilos com preferências à estabilidade e segurança. De outra parte, os seguintes dois estilos (laranja claro), são estilos com preferências a assumir riscos e inovar. Finalmente, o último estilo (amarelo), é um estilo ambivalente.

I.IV.II Estratégias genéricas. O Modelo de Miles & Snow

Toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos; o ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como; mercado, produto, tecnologia, regulamentações governamentais, relações com fornecedores financeiros e de matéria-prima, entre outros; sendo que cada um desses fatores tende a influenciar a organização

a sua maneira e, assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, esta construção é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas. Nesse sentido, o pensamento estratégico deve ser visto de maneira integrativa e abrangente (Belmont, 2019; Miles & Snow, 1978).

A adaptação organizacional refere-se às atividades desenvolvidas pelas organizações para que possam se adequar às mudanças do ambiente. Desta forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior capacidade de adequação será exigida de cada empresa. Contudo, o dinâmico processo de ajustes as mudanças e as incertezas ambientais podem ser considerados complexos para muitas organizações, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos. Entretanto, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente e ao mesmo tempo gerencie eficientemente as interdependências internas, a adaptação ao ambiente resulta relevante (Ribas, 2007). Nesse sentido, a adaptação organizacional (ciclo adaptativo) pode ser compreendida a partir de três maiores problemas, os quais os dirigentes devem constantemente resolver: a) empresarial; b) de engenharia e; c) administrativo.

I.IV.III.I Ciclo adaptativo

O Problema empresarial está relacionado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa; sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, ou seja, domínio organizacional de produto-mercado. Já o Problema de engenharia envolve a criação de um processo tecnológico que permita atender a produção de bens e serviços requerida pelo domínio de mercado definido na solução do problema empresarial. Finalmente, o Problema administrativo abrange a racionalização e a estabilização das soluções aos dois problemas anteriores. Desta forma, consiste em desenvolver uma estrutura organizacional e um conjunto de procedimentos gerenciais para coordenar a tecnologia selecionada, assim como dirigir esforços para atividades inovadoras que garantam a continuidade da organização (Brunaldi, 2005).

A relevância do ciclo adaptativo baseia-se na estrutura que dito ciclo outorga ao comportamento organizacional, sendo que os três problemas (empresarial, de engenharia e administrativo) estão inter-relacionados e as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se consolidar como aspectos da estrutura do amanhã (Miles & Snow, 1978).

1.4.2.2 *Comportamentos estratégicos*

A segunda dimensão do modelo proposto por Miles & Snow (1978) estrutura-se nas ações empreendidas pelos empresários na busca de sobrevivência, sustentabilidade e crescimento, ou seja, o direcionamento que a coalizão dominante realiza sobre seus comportamentos estratégicos. Ansoff (1990) define comportamento estratégico como o processo de interação com o ambiente, acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos e existindo duas variáveis – chaves: o ambiente externo e a estrutura interna de uma organização. Já Scherer & Mussi (2004) argumentam que o comportamento estratégico compreende todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intra-organizacional.

Miles & Snow (1978) identificam quatro tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adequação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-se competitivas. Esses tipos de comportamentos propostos pelos autores estão relacionados com o ciclo adaptativo, desta forma, a análise de cada um dos comportamentos exige a compreensão de seu modo de ação frente aos três problemas adaptativos: empresarial, de engenharia e administrativo, bem como os custos e benefícios relacionados no processo (Ribas, 2007). Tais comportamentos são denominados de prospector, analítico, defensivo e reativo.

Comportamento estratégico defensivo. As empresas que adotam este tipo de estratégia: mantêm uma linha de produtos/serviços relativamente estáveis; possuem domínio estreito dos produtos/serviços e do Mercado; não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; o controle e a tomada de decisão são centralizados; as ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado, a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.

Comportamento estratégico prospector. Uma empresa que adota esta estratégia: procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços; seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; as atividades empresariais são descentralizadas.

Comportamento estratégico analítico. Uma empresa que segue esta estratégia: procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta

adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor; protegem a posição estável do seu mercado de atuação; o controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações.

Comportamento estratégico reativo. A empresa que adota uma estratégia reativa: não possui habilidade para responder efetivamente às implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente; não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; o controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; a estrutura organizacional é rígida.

Os quatro tipos de estratégia (analítica, defensiva, prospectiva e analítica), identificados por Miles & Snow (1978), diferenciam-se na forma como as onze dimensões dos três problemas (empresarial, de engenharia e administrativo) são resolvidas. Segundo Scherer (2000), as onze dimensões do ciclo adaptativo são:

1. Domínio mercado – produto. Refere-se à parcela de mercado que a organização possui e a sua postura frente a esta parcela. O domínio pode ser estreito e focado (poucos e selecionados clientes) ou amplo e em contínua expansão (busca de novos mercados de atuação). A organização pode optar por trabalhar com segmentos de mercado ou não ter um domínio estabelecido, marcado pela transitoriedade e irregularidade.
2. A postura do sucesso. Representa a maneira pela qual a organização deseja obter sucesso em seu domínio. A postura pode variar, podendo: ser o melhor em seu mercado de atuação; provocar constantemente mudanças; seguir cuidadosamente as mudanças ocorridas; ou aproveitar oportunidades com vistas à adaptação do ambiente.
3. Monitoramento ambiental. Sinaliza como as organizações defensoras mantêm atividades de vigilância em seu domínio atual e na própria organização. Ao contrário, as organizações prospectoras dedicam ao forte monitoramento do mercado e do ambiente. As organizações analíticas, por sua vez, estão preocupadas com a concorrência no intuito de identificar oportunidades e posturas de sucesso. As reativas têm atividades esparsas de vigilância, voltadas para assuntos de interesse específico.
4. Crescimento. Pode ocorrer conforme o tipo de comportamento estratégico adotado pela organização, podendo ser: dentro do próprio domínio da organização, a partir de ganhos de produtividades (defensoras); através da diversificação e busca de novos mercados (prospectoras); pela penetração no mercado atual ou pelo cauteloso desenvolvimento de novos produtos-mercados (analíticas); e, por meio de mudanças rápidas, em respostas a tendências ou alterações identificadas no ambiente (reativas).

5. Ambiente tecnológico. Refere-se à preocupação da organização em relação ao seu aparato tecnológico, podendo esta preocupação ser diferenciada conforme o comportamento estratégico. Defensoras buscam custos baixos para manterem posições competitivas em seus mercados. Analíticas objetivam a sinergia tecnológica que permita a atuação simultânea em mercados estáveis e instáveis. Prospectoras se orientam a atuação em novos mercados. Reativas, por fim, somente desenvolvem e concluem os projetos que respondam às urgências extremamente impostas.
6. Amplitude tecnológica. Nas organizações defensoras há pequena amplitude tecnológica, procurando concentrar esforços no desenvolvimento e otimização de uma tecnologia única e focal. Nas prospectoras, as tecnologias utilizadas são múltiplas para que assim não limitem suas atividades, pois este tipo de organização está em constante busca de novos mercados. As analíticas primam pelo uso de tecnologias inter-relacionadas para que atendam às necessidades conjuntas de estabilidade e inovação. Já as reativas, apresentam uma amplitude tecnológica mutante e instável frente às frequentes necessidades de adaptação e mudança.
7. Anteparos tecnológicos. Referem-se à proteção da organização a partir de sua tecnologia, podendo a organização optar: por manter programas com bons resultados (defensoras); pela diversidade através das habilidades técnicas de seu pessoal (prospectoras); por proteger através do incrementalismo e sinergia entre as diversas tecnologias utilizadas (analíticas), e; por se proteger pela capacidade de experimentar diversas soluções para seus problemas mais prementes (reativas).
8. Coalizão dominante. Refere-se ao grupo com maior poder de influência na organização. Em organizações defensoras, o pessoal de finanças e produção é o que tem maior influência em função de seu mercado estável e da forte ênfase em eficiência tecnológica. Por estar em contínuo crescimento e buscar novos produtos e/ou mercados, nas organizações prospectoras as áreas de marketing e P&D são as de maior influência. As organizações analíticas, por ter uma posição intermediária entre defensoras e prospectoras, apresentam a coalizão dominante composta pelos mesmos grupos, além da área de planejamento. As organizações reativas, por sua constante adaptação às intempéries, têm nos solucionadores de problemas o grupo com maior poder de influência na organização.
9. Planejamento. Há também diferenças entre os quatro tipos de comportamento estratégico. As defensoras têm seu planejamento voltado para o controle de atividade e metas. Organizações prospectoras planejam em busca de problemas, oportunidades e

perspectiva de atuação. As analíticas dedicam especial atenção ao planejamento, pois precisam planejar para a estabilidade e para a mudança. Já nas organizações reativas, o processo de planejamento é totalmente desintegrado e voltado à solução de crises esporádicas.

10. Estrutura. Relaciona-se a forma como a organização está estruturalmente organizada. Pode variar de modelos estáticos e rígidos, como a estrutura funcional com autoridade linear (defensoras); centrada apenas na autoridade formal (reativas); pode ser mais ágil e flexível, centrada em produtos e/ou mercados (prospectoras); ou ter uma estrutura matricial (analíticas).
11. Controle. Por último, o controle tem como objetivo defender sua posição; as organizações defensoras utilizam formas centralizadas de controle, tendo os aspectos financeiros (custos versus resultados) como base de análise. As organizações prospectoras, voltadas à contínua busca de oportunidades de mercado, controlam seus resultados através da análise do volume de vendas ou desempenho de mercado. Nas analíticas, por terem domínios estáveis e instáveis, há necessidade de métodos diferenciados de controle, como a análise de desempenho de vendas e cálculos dos riscos relacionados às operações. Já as reativas têm suas atividades de controle voltadas para evitar o surgimento de problemas ou resolver problemas remanescentes.

Com base na teoria e nos estudos empíricos do capítulo anterior, pode-se argumentar que o modelo desenvolvido por Miles & Snow (1978) considera acertadamente os processos de adaptação organizacional ao ambiente, sendo os comportamentos estratégicos dos dirigentes (ou coalizão dominante) consequentes dessa interação. Assim mesmo, a teoria das estratégias genéricas, formando parte da escola do pensamento estratégico integrativo, incentiva a compreender o contexto empresarial saindo da cognição dos dirigentes das empresas, orientando seus construtos na consolidação de técnicas que têm como base os processos de gestão interna e externa.

Não obstante, a quantidade de dimensões consideradas no ciclo adaptativo pode derivar em que cada problema organizacional seja percebido pelo empresário com comportamentos estratégicos diferentes, gerando em uma multidimensionalidade estratégica. Além disso, essa multidimensionalidade causa uma falta de identificação de um padrão de comportamentos em consonância tanto com o ambiente quanto com os estilos cognitivos dos dirigentes.

Por outro lado, devido a que a teoria se sustenta nos comportamentos de gestão e administração do negócio influenciados principalmente pelo contexto, o Questionário de

Estratégias Genéricas não contempla as inferências introspectivas daqueles que dirigem ditas estratégias. Adicionalmente, o modelo de Miles & Snow (1978) toma como base a existência de uma coalizão dominante, sendo que, nas micro e pequenas empresas, as atividades de dita coalizão são feitas, normalmente, pelo próprio gerente-proprietário. Nesse sentido, identificou-se na literatura estudos que misturam a teoria das estratégias genéricas com as dimensões de estilos cognitivos (ver primeira parte), sendo uma forma eficaz de ampliar o conhecimento sobre gestão organizacional, incluindo não somente o contexto ambiental senão também as percepções dos gestores.

Finalmente, e ao igual que nos Estilos Cognitivos, no Marco teórico (Figura 6) foram classificados os comportamentos estratégicos com base nas preferências de gestão predominantes, sendo que os comportamentos estratégicos reativo e defensivo (laranja escuro) foram categorizados como estratégias genéricas conservadoras, enquanto que os comportamentos estratégicos prospector e analítico foram categorizados como estratégias genéricas inovadoras.

I.IV.III A empresa, o microempresário e o contexto pandêmico

Em conformidade com os objetivos geral e específicos, e com a primeira parte da tese, os fatores contextuais ou ambientais a serem considerados na presente tese são; 1) A empresa. O setor da empresa será uma variável categórica nominal que permitirá estabelecer a comparação entre as microempresas dos setores comércio e serviços. Adicionalmente, serão contempladas as variáveis nominais de região e quantidade de empregados, unicamente sendo utilizadas como variáveis descritivas; 2) O microempresário. Dentro desse fator serão consideradas três variáveis categóricas nominais; a) nacionalidade, sendo dividida em microempresários brasileiros e mexicanos; b) idade, sendo categorizada como jovens (>40 anos) e velhos (<40 anos) e; c) sexo, sendo dividida em feminino e masculino. Adicionalmente, será contemplada a variável nominal escolaridade, unicamente sendo utilizada como variável descritiva, e; 3) Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Esse fator será considerado como uma variável categórica ordinal, considerando três ordens; a) baixas mudanças na gestão; b) medianas mudanças na gestão, e; c) altas mudanças na gestão.

No seguinte capítulo (método), serão explicadas as características dos instrumentos. Assim mesmo, no Anexo A e B é possível identificar a estrutura e os itens que compõem o questionário em sua totalidade. O Anexo A apresenta o questionário na língua portuguesa, enquanto que o Anexo B na língua espanhola.

I.V Desenho de pesquisa

A diferença do Marco teórico apresentado anteriormente, a Figura 9 exibe de maneira ilustrativa as possíveis relações (hipóteses) entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos.

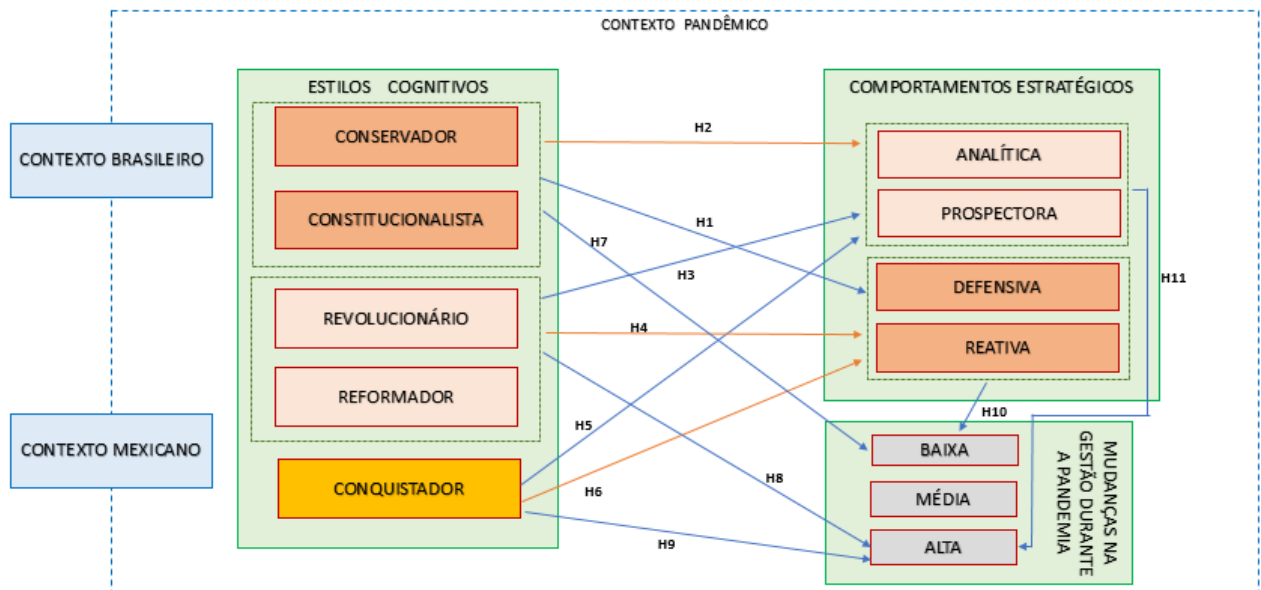


Figura 9. Marco teórico.

Fonte: elaboração do autor.

Com base na Figura 9, e em consonância com os problemas de pesquisa e os objetivos geral e específicos, foram testadas as seguintes hipóteses:

- H1. Identifica-se uma relação positiva entre os estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e os comportamentos estratégicos conservadores.
- H2. Identifica-se uma relação negativa entre os estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e os comportamentos estratégicos inovadores.
- H3. Identifica-se uma relação positiva entre os estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e os comportamentos estratégicos inovadores.
- H4. Identifica-se uma relação negativa entre os estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e os comportamentos estratégicos conservadores.

- H5. Identifica-se uma relação positiva entre o estilo cognitivo Conquistador e os comportamentos estratégicos inovadores.
- H6. Identifica-se uma relação negativa entre o estilo cognitivo Conquistador e os comportamentos estratégicos conservadores.
- H7. Identifica-se uma relação positiva entre os estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e uma baixa mudança na gestão durante a pandemia COVID-19.
- H8. Identifica-se uma relação positiva entre os estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19.
- H9. Identifica-se uma relação positiva entre o estilo cognitivo Conquistador e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19.
- H10. Identifica-se uma relação positiva entre os comportamentos estratégicos conservadores e uma baixa mudança na gestão durante a pandemia COVID-19.
- H11. Identifica-se uma relação positiva entre os comportamentos estratégicos inovadores e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19.

CAPÍTULO II. MÉTODO

Neste Capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, sendo dividido em: instrumentos, procedimento de escolha dos participantes (perfil e fontes de informações), considerações éticas, coleta e análise de dados. A proposta para desenvolver esta pesquisa é a implementação do método de pesquisa de natureza quantitativa, exploratória, descritiva e correlacional. Já para a coleta da informação foram utilizados questionários tipo *survey*.

O enfoque quantitativo, como um conjunto de processos, é sequencial e probatório; cada etapa precede à próxima tendo uma ordem restrita, porém permitindo a redefinição de alguma fase. Parte da ideia que vai se construindo e, uma vez delimitado, derivam-se os objetivos e perguntas da investigação, revisa-se a literatura e cria-se um marco ou perspectiva teórica. Das perguntas, estabelecem-se hipóteses e determinam-se variáveis que serão analisadas por meio de métodos estatísticos para, daí, extrair uma série de conclusões (Sampieri, et al, 2006).

Com base nisso, o presente estudo propõe um desenho quantitativo não experimental, sendo que as variáveis não sofreram nenhum tipo de manipulação e o fenômeno foi pesquisado no seu contexto natural. Adicionalmente, o alcance foi de caráter exploratório, descritivo e correlacional, já que a pesquisa buscou especificar propriedades e características importantes do fenômeno analisado, descrevendo possíveis tendências de uma população e seus comportamentos em atividades específicas, assim como identificou a associação entre conceitos e variáveis, permitindo predições e relações entre elas (Sampieri, et al, 2006). Assim mesmo, a dimensão do tempo foi de caráter transversal, com coleta de dados recorrente, sem acompanhamento dos dados ao longo do tempo (Marconi e Lakatos, 2010).

O nível de análise da pesquisa se desenvolveu primeiro no plano individual e depois passou por análise coletiva dos dados. Esta metodologia é coerente com a ideia de que os contextos são construídos cognitivamente e que, mesmo participando na mesma dimensão ambiental, cada microempresário percebe e dá significados diferentes ao entorno. Finalmente, a pesquisa teve uma orientação meramente comparativa, não sendo transcultural, isto devido a que não foram consideradas características essenciais que detalham as particularidades das nações pesquisadas (e dos participantes), sendo que a abordagem transcultural tem como principal propósito atingir o geral vindo do particular, entre fenômenos sociais e culturais, estudando relações funcionais entre elementos diversos em sociedades e culturas humanas e buscando testar teorias por meio de correlações que permitam usar técnicas matemáticas (Brasil, 1971).

II.1 Instrumentos

Como instrumentos foram utilizados três questionários tipo *survey*; a) a Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC), a qual foi construída e validada com base nas teorias cognitivistas, especificamente sustentada nas dimensões dos estilos cognitivos; b) o Questionário sobre Estratégias Genéricas, desenvolvido por Miles & Snow (1978), e; c) um questionário introdutório, no qual foram incluídas perguntas que dizem respeito às características da empresa, do microempresário e às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. No Anexo A (português) e B (espanhol) mostra-se a estrutura geral do questionário.

Os questionários tipo *survey* são, nas pesquisas quantitativas, uma eficiente técnica para coletar dados nos quais existem certas variáveis a medir, assim como incentiva à criação de perguntas que estejam em consonância com a delimitação do problema de pesquisa e as hipóteses (Sampieri, et al, 2006).

As perguntas dos questionários foram fechadas multi-resposta, dando a possibilidade de colocar respostas *apriori* para que o participante selecione as opções mais adequadas às suas inferências (Sampieri, et al, 2006). A EQEC, por exemplo, teve um escalamento tipo likert, ou seja, o conjunto de itens foram apresentados em forma de afirmações para medir a reação ou frequência do sujeito nas suas preferências para resolver problemas, tomar decisões e gerir. Por outro lado, o Questionário sobre Estratégias Genéricas teve respostas fechadas preestabelecidas e previamente delimitadas, orientando à compreensão dos comportamentos estratégicos nas empresas. Finalmente, o questionário introdutório, o qual buscou caracterizar às microempresas, aos microempresários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, também teve respostas fechadas preestabelecidas e previamente delimitadas, sendo algumas bi-resposta e outras multi-resposta.

Dentre as principais vantagens do questionário com respostas fechadas se encontram: a) as respostas são mais fáceis de codificar e preparar para sua análise; b) o tempo-esforço é menor para os participantes em comparação com questionários abertos ou entrevistas semiestruturadas; c) quando enviado pelo e-mail, existem maiores possibilidades de serem respondidos e; d) menor ambiguidade das respostas favorecendo as comparações entre as respostas. Não obstante, as principais limitações desses questionários são; a) não sempre as respostas descrevem o que os participantes têm na mente; b) se a pergunta ficar confusa, é mais difícil reorientar ao participante, e; c) as perguntas podem não aprofundar da mesma forma que as perguntas abertas ou as entrevistas semiestruturadas (Sampieri, et al, 2006).

Por outro lado, devido à delimitação da amostra, os questionários foram aplicados tanto na língua espanhola quanto na portuguesa. A EQEC foi validada teórica e linguisticamente tanto no português quanto no espanhol, por meio da estratégia de verificação da concordância entre juízes expertos e público alvo, não sendo necessária a tradução e adaptação da escala do português ao espanhol. A concordância entre juízes pode ser definida como o grau em que dois ou mais avaliadores, utilizando a mesma escala de avaliação, fornecem igual classificação para uma mesma situação observável (Matos, 2014).

Posteriormente, a escala foi testada e analisada a través de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias. A análise fatorial refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas que tem por objetivo definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados, avaliando de que maneira um determinado número de itens pode ser agrupado em um número menor de variáveis latentes (fatores) que expliquem as suas inter-relações. As técnicas de análises fatoriais podem ser divididas em duas grandes vertentes: análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC). A primeira tem por objetivo investigar como um conjunto de itens se agrupa, sendo, portanto, uma técnica exploratória, visto que o pesquisador não estipula, *a priori*, a estrutura dos dados. Já a AFC é entendida como uma técnica confirmatória, uma vez que o pesquisador precisa predeterminar a estrutura a ser avaliada (Damásio, 2013; Hair, et al, 2005; Jöreskog, 2007).

Adicionalmente, foi utilizado o Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado por Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) e traduzido e validado à língua portuguesa por Gimenez (1998; 2000) e Pérola & Gimenez (2000). Assim mesmo, e com base na tradução portuguesa, o Questionário sobre Estratégias Genéricas foi adaptado e traduzido à língua espanhola para, posteriormente, passar pela verificação da concordância entre juízes experts e público alvo, nos eixos teóricos e linguísticos. Por último, foi testado no contexto espanhol e analisado a través de análises fatoriais exploratórios e confirmatórios. Na adaptação de instrumentos psicológicos é necessário comprovar tanto as evidências acerca da equivalência semântica dos itens quanto as evidências psicométricas da nova versão do instrumento. Assim mesmo, a adaptação engloba a adequação cultural, ou seja, o preparo deste para seu uso em outro contexto (Beaton, Bombardier, Guillemin, & Ferraz, 2000; Borsa, Damásio & Bandeira, 2012; Hambleton, 2005; International Test Commission [ITC], 2010; Sireci, Yang, Harter, & Ehrlich, 2006).

Finalmente, realizou-se um questionário introdutório que somente passou por uma análise linguística do português e do espanhol para, posteriormente, ser utilizado nas análises descritivas e correlacionais. Com base no anterior, na Figura 10 mostra-se a relação entre os objetivos da pesquisa e os instrumentos para o levantamento de dados:

Objetivos	Questionários
Objetivo Geral. Analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços.	Todos os questionários
Objetivo específico. Buscar evidências de validade da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC) no contexto brasileiro, mexicano e geral, sintetizando, de maneira abrangente, os diversos estilos que os microempresários utilizam na tomada de decisão e gestão organizacional.	EQEC
Objetivo específico. Buscar evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas de Miles & Snow (1978), adaptada ao espanhol, especificamente para o contexto mexicano e geral.	Questionário sobre Estratégias Genéricas
Objetivo específico. Comparar os estilos cognitivos presentes nos microempresários, considerando as variáveis sociodemográficas e empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	Questionário introdutório e EQEC
Objetivo específico. Comparar os comportamentos estratégicos utilizados na gestão dos microempresários, considerando as variáveis sociodemográficas e empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	Questionário introdutório e Questionário sobre Estratégias Genéricas
Objetivo específico. Comparar as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, considerando os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as variáveis sociodemográficas e empresariais.	Todos os questionários
Objetivo específico. Analisar as relações existentes entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos dos microempresários, considerando as variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	Todos os questionários

Figura 10. Relação dos objetivos com os instrumentos

Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Nesse sentido, o objetivo geral fez uso do questionário introdutório, da EQEC e do Questionário sobre Estratégias Genéricas para definir as relações entre as variáveis e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Já o primeiro objetivo específico unicamente fez uso da EQEC para realizar as análises fatoriais. Por outro lado, no segundo objetivo específico, realizou-se o mesmo procedimento mas com o Questionário sobre Estratégias Genéricas no espanhol. Já no terceiro objetivo específico, usou-se a EQEC e o questionário introdutório para comparar as semelhanças e diferenças entre os participantes, considerando as variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. No quarto objetivo específico, realizou-se o mesmo procedimento, mas com o Questionário sobre Estratégias Genéricas e o questionário introdutório. Já no quinto

objetivo específico, utilizaram-se todos os questionários para realizar as comparações com base nas mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, considerando os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as variáveis sociodemográficas e empresariais. Finalmente, no sexto objetivo específico, utilizaram-se todos os questionários com a intenção de relacionar as variáveis entre si e com as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

II.1.1 Estrutura e procedimentos da Escala Quadridimensional de Estilos Cognitivos (EQEC)

Como se mencionou anteriormente, os procedimentos para a validação e testagem da EQEC foram divididos em várias etapas: *a) Etapa 1. Análise de juízes – experts no português.* Nessa etapa, a EQEC passou pela revisão de 5 juízes expertos da área, ou seja, 5 doutores brasileiros formados em psicologia. Dos 36 itens construídos para EQEC, 6 foram excluídos com base nessa análise, sendo que 3 itens correspondiam à bidimensão Convencional – Proativa e 3 à bidimensão Analítica – Empírica. Adicionalmente, dos 30 itens incluídos na EQEC, 19 itens foram modificados para uma melhor adaptação teórica, prática e linguística. Na tabela 3, apresentam-se os itens avaliados, excluídos e modificados.

Tabela 3:
EQEC. Análise de juízes – *experts no português*

Bidimensão Proativa - Convencional				
Número de item	CVC geral	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Porcentagem (< 80% = Sim)
Item 1	0,720	Inaceitável	-	-
Item 2	0,693	Inaceitável	-	-
Item 3	0,920	Aceitável	Não	100%
Item 4	0,866	Aceitável	Sim	60%
Item 5	0,773	Inaceitável	-	-
Item 6	0,866	Aceitável	Sim	60%
Item 7	0,906	Aceitável	Não	100%
Item 8	0,866	Aceitável	Sim	60%
Item 9	0,906	Aceitável	Não	100%
Item 10	0,866	Aceitável	Sim	60%
Item 11	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 12	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 13	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 14	0,960	Aceitável	Sim	60%
Item 15	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 16	0,946	Aceitável	Sim	60%
Item 17	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 18	0,946	Aceitável	Não	100%

Bidimensão Analítica - Empírica				
Item 19	0,760	Inaceitável	-	-
Item 20	0,893	Aceitável	Sim	60%
Item 21	0,920	Aceitável	Não	80%
Item 22	0,826	Inaceitável	-	-
Item 23	0,866	Aceitável	Sim	60%
Item 24	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 25	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 26	0,946	Aceitável	Sim	60%
Item 27	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 28	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 29	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 30	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 31	0,933	Aceitável	Não	80%
Item 32	0,880	Aceitável	Sim	60%
Item 33	0,946	Aceitável	Não	80%
Item 34	0,933	Aceitável	Não	80%
Item 35	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 36	0,746	Inaceitável	-	-

Nota. Elaboração do autor

A tabela 3 mostra que os itens 1, 2, 5, 19, 22 e 36 tiveram um CVC geral menor a 0,85, sendo, por tanto, excluídos. O CVC tomou em conta três critérios; clareza, adequação e compreensão, sendo que o CVC geral é a média desses critérios. Nesse sentido, para serem considerados “aceitáveis”, cada um dos itens deveria apresentar um *score* maior ou igual a 0,85 nos três critérios. Posteriormente, os itens foram avaliados para sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes *experts*, pelo menos dois solicitavam a modificação. Com base nisso, e excluindo os itens “inaceitáveis”, os itens 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32 e 35 foram modificados.

b) Etapa 2. Análise de juízes – público alvo no português. Nessa etapa, a EQEC passou pela revisão de 5 juízes considerados público alvo, ou seja, 5 microempresários brasileiros. Dos 30 itens validados na etapa anterior, unicamente 10 itens foram modificados para uma melhor adaptação linguística. Na tabela 4, apresentam-se os itens avaliados e modificados.

Tabela 4:

EQEC. Análise de juízes – público alvo no português

Bidimensão Proativa - Convencional				
Número de item	CVC	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Percentagem (< 80% = Sim)
Item 1	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 2	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 3	1,000	Aceitável	Não	100%

Item 4	1,000	Aceitável	Não	80%
Item 5	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 6	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 7	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 8	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 9	0,880	Aceitável	Sim	60%
Item 10	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 11	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 12	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 13	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 14	0,920	Aceitável	Sim	40%
Item 15	0,893	Aceitável	Sim	60%
Bidimensão Analítica - Empírica				
Item 16	0,986	Aceitável	Não	80%
Item 17	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 18	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 19	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 20	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 21	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 22	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 23	0,933	Aceitável	Não	80%
Item 24	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 25	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 26	0,960	Aceitável	Não	80%
Item 27	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 28	0,973	Aceitável	Não	80%
Item 29	0,973	Aceitável	Não	80%
Item 30	1,000	Aceitável	Não	100%

Nota. Elaboração do autor

A tabela 4 mostra que todos os itens foram “aceitáveis”, sendo que o CVC geral se mostrou acima de 0,85. Ao igual que na etapa anterior, o CVC geral na análise do público alvo estipulou os mesmos critérios. Assim mesmo, os itens também foram avaliados para sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes, pelo menos dois solicitavam a modificação. Nesse sentido, os itens 5, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 19, 20 e 24 foram modificados.

c) Etapa 3. Análise de juízes – experts no espanhol. Devido a que a *Escala Cuadrimensional de Estilos Cognitivos* (ECEC – no espanhol) foi criada ao mesmo tempo tanto no português quanto no espanhol, a escala não sofreu o processo de tradução e adaptação por tradutores externos. Não obstante, como o processo de análises de juízes (*experts* e público alvo) aconteceu primeiro na língua portuguesa, foram consideradas as mudanças realizadas nessas análises. Por tanto, para as análises de juízes *experts* no espanhol, a ECEC somente contemplou os 30 itens preestabelecidos no estudo anterior. Nesse sentido, nesta etapa, a ECEC

passou pela revisão linguística de 5 juízes *experts*, ou seja, 5 avaliadores mexicanos formados nas áreas de administração e/ou psicologia. Dos 30 itens apresentados, somente quatro foram modificados para uma melhor adaptação linguística. Na tabela 5, apresentam-se os itens avaliados e modificados.

Tabela 5:
ECEC. Análise de juízes – *experts* no espanhol

Bidimensão Proativa - Convencional				
Número de item	CVC	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Porcentagem (< 80% = Sim)
Item 1	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 2	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 3	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 4	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 5	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 6	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 7	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 8	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 9	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 10	0,920	Aceitável	Sim	60%
Item 11	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 12	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 13	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 14	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 15	1,000	Aceitável	Não	100%
Bidimensão Analítica - Empírica				
Item 16	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 17	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 18	0,933	Aceitável	Não	100%
Item 19	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 20	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 21	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 22	0,906	Aceitável	Sim	60%
Item 23	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 24	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 25	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 26	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 27	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 28	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 29	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 30	0,960	Aceitável	Não	100%

Nota. Elaboração do autor

A tabela 5 mostra que todos os itens foram “aceitáveis”, sendo que o CVC geral se mostrou acima de 0,85. Ao igual que nas etapas anteriores, o CVC geral na análise dos juízes *experts* estipulou os mesmos critérios. Assim mesmo, os itens também foram avaliados para

sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes, pelo menos dois solicitavam a modificação. Nesse sentido, os itens 4, 10, 12 e 22 foram modificados.

d) Etapa 4. Análise de juízes – público alvo no espanhol. Nessa etapa, a ECEC passou pela revisão de 5 juízes considerados público alvo, ou seja, 5 microempresários mexicanos. Dos 30 itens validados nas etapas anteriores, nenhum sofreu modificação alguma nessa etapa. Na tabela 6, apresentam-se os itens avaliados e modificados.

Tabela 6:

ECEC. Análise de juízes – público alvo no espanhol

Bidimensão Proativa - Convencional				
Número de item	CVC	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Percentagem (< 80% = Sim)
Item 1	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 2	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 3	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 4	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 5	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 6	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 7	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 8	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 9	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 10	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 11	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 12	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 13	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 14	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 15	0,973	Aceitável	Não	100%
Bidimensão Analítica - Empírica				
Item 1	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 2	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 3	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 4	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 5	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 6	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 7	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 8	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 9	1,000	Aceitável	Não	100%
Item 10	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 11	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 12	0,960	Aceitável	Não	100%
Item 13	0,973	Aceitável	Não	100%
Item 14	0,986	Aceitável	Não	100%
Item 15	0,986	Aceitável	Não	100%

Nota. Elaboração do autor

A tabela 6 mostra que todos os itens foram “aceitáveis”, sendo que o CVC geral se mostrou acima de 0,85. Ao igual que na etapa anterior, o CVC geral na análise do público alvo estipulou os mesmos critérios. Assim mesmo, os itens também foram avaliados para sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes, pelo menos dois solicitavam a modificação. Nesse sentido, nenhum item precisou de alteração.

e) Etapa 5. Estudo piloto. O estudo piloto foi realizado com 240 participantes os quais se encaixaram nas características da amostra, ou seja, microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços. O principal objetivo do estudo piloto foi a validação e correlação da EQEC com o Questionário sobre Estratégias Genéricas e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Com base no anterior, a EQEC, a qual está relacionada aos meios de identificação dos estilos cognitivos, é composta por 30 questões de auto avaliação apresentadas na forma de escala tipo Likert de 5 pontos, sendo que as questões 1-15 vão dirigidas a bidimensão Convencional – Proativa e as questões 16-30 vão dirigidas a bidimensão Analítica – Empírica. A escala mede a atitude do entrevistado sobre uma série contínua que vai de altamente favorável até altamente desfavorável ou vice-versa, com igual número de possibilidades positivas e negativas de resposta, e uma categoria média e neutra, tal como se apresenta nas escalas das teorias da Invocação – Adaptação (Kirton 1976) e da Razão- Intuição (Hayes & Allinson, 1988). Enquanto as pontuações das 30 questões da EQEC, cabe mencionar que as questões 2, 5, 7, 9, 11, 12 e 14 da bidimensão Convencional – Proativa, e as questões 16, 17, 18, 20, 22, 24, 27 e 30 da bidimensão Analítica – Empírica são consideradas como “regressivas” para as análises.

Na EQEC, o dirigente indica o grau de frequência que o mesmo tem sobre diferentes inferências relacionadas a sua forma de tomar decisões na empresa, tendo como opções de resposta: nunca; raramente; algumas vezes; frequentemente ou sempre. Para cada opção assinalada foi dada uma determinada pontuação que, após somada, indicou o resultado atribuído ao dirigente nas bidimensões Convencional – Proativa e Analítica – Empírica. Nesse contexto, na somatória das questões 1 a 15, resultados menores-iguais a 33 pontos indicam uma tendência à dimensão Convencional. Já resultados maiores-iguais a 43 pontos indicam uma tendência à dimensão Proativa, sendo que os resultados entre essas pontuações (34-42) indicam uma tendência à neutralidade. Por outro lado, na somatória das questões 16-30, resultados menores-iguais a 33 pontos indicam uma tendência à dimensão Analítica. Já resultados maiores-iguais a 43 pontos indicam uma tendência à dimensão Empírica, sendo que os resultados entre essas pontuações (34-42) indicam uma tendência à neutralidade.

Com base no anterior, uma vez que se obtêm as pontuações das duas dimensões escolhidas pelos participantes, os estilos cognitivos são delimitados, sendo definidos da seguinte maneira; a) Analítico + Convencional = Estilo Constitucionalista; b) Analítico + Proativo = Estilo Reformador; c) Empírico + Convencional = Estilo Conservador; d) Empírico + Proativo = Estilo Revolucionário e; e) neutralidade nas duas dimensões = Estilo Conquistador.

Quando a somatória de determinado participante apresentava ambivalência nas duas bidimensões, ele pertencia ao estilo “Conquistador”. Não obstante, quando uma só bidimensão era ambivalente e a outra se carregava a alguns dos polos, essa ambivalência se analisava, com a intenção de definir a predominância do escore do participante em alguma das duas dimensões. Por exemplo, se o participante ‘x’ apresentava um escore que se carregava na dimensão proativa, por um lado, e na ambivalência analítica-empírica, por outro, se analisava se o escore estava mais perto de 33 pontos (analítica) ou de 43 pontos (empírica).

II.I.II Estrutura e procedimentos do Questionários sobre Estratégias Genéricas

Devido a que o Questionário sobre Estratégias Genéricas já foi devidamente adaptado e validado na língua portuguesa por Gimenez (1998; 2000) e Pérola & Gimenez (2000), unicamente foi entregue para ser respondido pelos participantes brasileiros. Por outro lado, foram feitos os procedimentos para a adaptação e validação do Questionário sobre Estratégias Genéricas ao espanhol, sendo dividido em várias etapas: a) *Etapa 1. Tradução do Questionário sobre Estratégias Genéricas*. Na primeira etapa, o questionário foi traduzido e adaptado por três tradutores nativos do espanhol (do México), os quais conhecem e praticam a língua portuguesa (do Brasil) há mais de cinco anos. Nesse sentido, a adaptação do instrumento se baseou na combinação dessas três traduções, sendo que em alguns itens se misturaram as traduções, enquanto que noutros se preferiu a adaptação de um só tradutor. Na tabela 7, identificam-se as traduções utilizadas.

Tabela 7:
Questionário sobre Estratégias Genéricas. Síntese das traduções

Questionário sobre Estratégias Genéricas				
No. de item/resposta	Tradutor 1	Tradutor 2	Tradutor 3	Síntese das traduções
1		X	X	2 e 3
a	X	X		1 e 2
b	X	X	X	1, 2 e 3
c		X	X	2 e 3

d			x	3
2	x	x	x	1, 2 e 3
a	x			1
b		x	x	2 e 3
c	x	x		1 e 2
d		x		2
3			x	3
a		x	x	2 e 3
b		x	x	2 e 3
c		x		2
d		x	x	2 e 3
4	x	x		1 e 2
a	x	x	x	1, 2 e 3
b		x	x	2 e 3
c		x		2
d	x	x	x	1, 2 e 3
5		x		2
a	x		x	1 e 3
b	x		x	1 e 3
c		x	x	2 e 3
d	x		x	1 e 3
6	x		x	1 e 3
a	x		x	1 e 3
b			x	3
c			x	3
d	x	x	x	1, 2 e 3
7	x		x	1 e 3
a		x	x	2 e 3
b			x	3
c		x	x	2 e 3
d	x	x		1 e 2
8		x	x	2 e 3
a		x	x	2 e 3
b	x	x		1 e 2
c	x	x		1 e 2
d	x	x	x	1, 2 e 3
9	x	x	x	1, 2 e 3
a	x	x		1 e 2
b	x			1
c		x		2
d		x	x	2 e 3
10	x	x	x	1, 2 e 3
a	x	x	x	1, 2 e 3
b	x	x	x	1, 2 e 3
c		x		2
d		x		2
11	x	x		1 e 2
a		x		2
b			x	3
c		x		2

d	x	x	x	1, 2 e 3
----------	---	---	---	----------

Nota. Elaboração do autor

Com base na tabela 7 é possível identificar que, de maneira geral, a adaptação preliminar do Questionário sobre Estratégias Genéricas é uma combinação das três traduções, sendo que só alguns itens (especificamente 17 de 55 itens) utilizaram uma das traduções, enquanto que os demais itens fizeram uso de dois ou as três traduções.

b) Etapa 2. Análise de juízes – experts no espanhol. Nessa etapa, o Questionário sobre Estratégias Genéricas passou pela revisão de 5 juízes *experts*, ou seja, 5 avaliadores mexicanos formados na área de administração e/ou psicologia (os mesmos juízes – *experts* que avaliaram a ECEC no espanhol). Dos 55 itens (11 perguntas com 4 respostas cada uma) traduzidos e adaptados na etapa anterior, somente 8 itens foram modificados para uma melhor adaptação linguística. Na tabela 8, apresentam-se os itens avaliados e modificados.

Tabela 8:

Questionário sobre Estratégias Genéricas. Análise de juízes – *experts* no espanhol

Número de item	CVC	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Porcentagem (< 80% = Sim)
1	1,000	Aceitável	Não	100%
a	0,960	Aceitável	Não	100%
b	0,920	Aceitável	Não	100%
c	0,960	Aceitável	Não	100%
d	0,960	Aceitável	Não	100%
2	1,000	Aceitável	Não	100%
a	0,906	Aceitável	Sim	60%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%
3	1,000	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	0,880	Aceitável	Sim	60%
4	0,880	Aceitável	Sim	60%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%
5	1,000	Aceitável	Não	100%
a	0,893	Aceitável	Sim	60%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%
6	0,906	Aceitável	Sim	60%

a	0,853	Aceitável	Sim	60%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%
7	0,933	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	0,920	Aceitável	Sim	60%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
8	1,000	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	0,986	Aceitável	Não	100%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
9	0,986	Aceitável	Não	100%
a	0,986	Aceitável	Não	100%
b	0,906	Aceitável	Sim	60%
c	0,960	Aceitável	Não	100%
d	0,946	Aceitável	Não	100%
10	0,960	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	0,946	Aceitável	Não	100%
c	0,946	Aceitável	Não	100%
d	0,946	Aceitável	Não	100%
11	1,000	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%

Nota. Elaboração do autor

A tabela 8 mostra que todos os itens foram “aceitáveis”, sendo que o CVC geral se mostrou acima de 0,85. Ao igual que na ECEC, o CVC geral na análise de juízes *experts* estipulou os mesmos critérios. Assim mesmo, os itens também foram avaliados para sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes, pelo menos dois solicitavam a modificação. Nesse sentido, os itens 2a, 3d, 4, 5a, 6, 6a, 7c e 9b foram modificados.

c) Etapa 3. Análise de juízes – público alvo no espanhol. Nessa etapa, o Questionário sobre Estratégias Genéricas passou pela revisão de 5 juízes considerados público alvo, ou seja, 5 microempresários mexicanos (os mesmos juízes – público alvo que avaliaram a ECEC no espanhol). Dos 55 itens, somente três foram modificados para uma melhor adaptação linguística. Na tabela 9 apresentam-se os itens avaliados e modificados.

Tabela 9:

Questionário sobre Estratégias Genéricas. Análise de juízes – público alvo no espanhol

Número de item	CVC	Interpretação (> 0,85 = aceitável)	Precisa modificação	Porcentagem (< 80% = Sim)
1	1,000	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	0,960	Aceitável	Não	100%
d	0,960	Aceitável	Não	100%
2	0,960	Aceitável	Não	100%
a	0,973	Aceitável	Não	100%
b	0,973	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
3	0,986	Aceitável	Não	100%
a	0,960	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	0,946	Aceitável	Não	100%
d	0,973	Aceitável	Não	100%
4	0,960	Aceitável	Não	100%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	0,973	Aceitável	Não	100%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	0,973	Aceitável	Não	100%
5	1,000	Aceitável	Não	100%
a	0,946	Aceitável	Não	100%
b	0,906	Aceitável	Sim	60%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	1,000	Aceitável	Não	100%
6	0,973	Aceitável	Não	100%
a	0,973	Aceitável	Não	100%
b	0,986	Aceitável	Não	100%
c	0,973	Aceitável	Não	100%
d	0,973	Aceitável	Não	100%
7	0,973	Aceitável	Não	100%
a	0,986	Aceitável	Não	100%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
8	0,906	Aceitável	Sim	60%
a	1,000	Aceitável	Não	100%
b	0,986	Aceitável	Não	100%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
9	0,986	Aceitável	Não	100%
a	0,986	Aceitável	Sim	60%
b	0,973	Aceitável	Não	100%

c	0,973	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
10	0,986	Aceitável	Não	100%
a	0,986	Aceitável	Não	100%
b	0,986	Aceitável	Não	100%
c	0,986	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%
11	0,973	Aceitável	Não	100%
a	0,906	Aceitável	Sim	60%
b	1,000	Aceitável	Não	100%
c	1,000	Aceitável	Não	100%
d	0,986	Aceitável	Não	100%

Nota. Elaboração do autor

A tabela 21 mostra que todos os itens foram “aceitáveis”, sendo que o CVC geral se mostrou acima de 0,85. Ao igual que na etapa anterior, o CVC geral na análise do público alvo estipulou os mesmos critérios. Assim mesmo, os itens também foram avaliados para sua alteração, sendo modificados aqueles que apresentavam uma percentagem menor a 80%, ou seja, dos 5 juízes, pelo menos dois solicitavam a modificação. Nesse sentido, os itens 5b, 8, e 11a foram modificados.

d) Etapa 4. Estudo piloto. O estudo piloto foi realizado com 240 participantes, os quais se encaixaram nas características da amostra, ou seja, microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços. O principal objetivo do estudo piloto foi a validação e correlação do Questionário sobre Estratégias Genéricas com a ECEC e às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

O Questionário sobre Estratégias Genéricas, cujo objetivo é identificar o comportamento estratégico preponderantemente adotado pela empresa conforme o modelo de Miles e Snow (1978), é composto por 11 questões que procuram reproduzir as dimensões que descrevem as escolhas estratégicas que compõe o modelo descrito, conforme apresentado anteriormente, sendo essas dimensões: domínio de produto-mercado, postura de sucesso, monitoramento ambiental, crescimento, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica, anteparos tecnológicos, coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Para cada questão foram apresentadas quatro alternativas de resposta, referentes aos tipos de comportamento estratégico: prospectador, analítico, defensivo ou reativo. Através da escala de múltipla escolha com resposta única, o respondente deveria indicar a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa se comporta frente a cada uma das dimensões. O critério de classificação das empresas em uma dessas estratégias é o de maior número de

respostas associadas às mesmas, ou seja, a moda estatística. Ao igual que na pesquisa desenvolvida por Brunaldi (2005), quando houve empate entre as estratégias identificadas, classificou-se como analíticas, entretanto, caso o empate fosse com a reativa, esta se sobressaía.

II.I.III Estrutura e procedimentos do questionário introdutório

O questionário introdutório foi incluído diretamente no estudo, junto com a EQEC e o Questionário sobre Estratégias Genéricas. Dentre as informações a serem identificadas no questionário introdutório se encontram; a) Informações sociodemográficas dos empresários. Nesta secção identificam-se perguntas como; sexo (masculino ou feminino), idade (abaixo de 40 anos ou acima de 40 anos) e escolaridade (ensino fundamental, ensino médio, superior (in) completo ou pós-graduação); b) Informações sobre a empresa. Nesta secção identificam-se perguntas como; setor (comércio ou serviços), região (diferente em cada país) e número de funcionários (0-3, 4-6 ou 7-9), e; c) Informações que tem a ver com as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Nesta secção são colocadas 5 perguntas fechadas bi-resposta (sim ou não). Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19: 1) modifiquei as atividades da minha empresa; 2) mudei a estrutura interna da empresa; 3) ofereci novos produtos e/ou serviços; 4) tive que reorganizar minha empresa, e; 5) administrei de forma diferente minha empresa.

Nas perguntas que dizem respeito às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, as respostas foram analisadas com base em três alternativas; baixa, média ou alta mudança na gestão. A través da somatória das cinco perguntas, determinou-se o grau de influência reconhecido pelos microempresários. Quando a somatória era 5 ou 6, a influência era considerada baixa; quando era 7 ou 8, a influência era considerada média; e quando a somatória era 9 ou 10, a influência era considerada alta.

II.II Participantes

Barbetta (1998) define população como um conjunto de elementos que se quer abranger no estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende investigar. Nesse sentido, e como já se mencionou anteriormente, dentre os critérios de inclusão/exclusão que compõem a população desta tese se encontram; 1) microempresas familiares e não familiares consideradas formais ou informais; 2) Microempresas dos setores comércio e serviços. No setor comércio, unicamente participaram microempresas do segmento

varejista, ou seja, negócios que vendessem produtos ao consumidor final, independentemente do tipo de produto. Já no setor serviços, unicamente participaram microempresários das seguintes atividades; serviços de alimentação (restaurantes e bancas de alimentos), atividades esportivas e de recreação e lazer (academias, centros de formação esportiva para crianças, sala de jogos lúdicos, etc.), serviços de escritório e de apoio administrativo (lojas de impressão e xerox), atividades de consultoria em gestão empresarial e outras atividades de serviços pessoais (barbearias e estéticas); 3) Microempresas com lojas físicas fixas; 4) Número de empregados. Baseados na classificação da Constituição Federal, unicamente foram consideradas empresas que tivessem de 0-9 empregados; 5) Microempresas que mantiveram, até certo ponto, suas atividades durante a pandemia COVID-19, e; 6) Microempresários brasileiros e mexicanos de qualquer sexo, idade e escolaridade, não sendo objeto de estudo uma comparação transcultural.

Por outro lado, o tipo de amostra foi não probabilista por conveniência. Nas amostras não probabilísticas, os elementos selecionados dependem das características da pesquisa e das decisões dos pesquisadores ao momento de selecionar a quantidade de participantes. Já a amostra por conveniência, diz respeito a uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória, usada para criar amostras de acordo com a facilidade de acesso, tendo em conta a disponibilidade de pessoas para fazer parte da amostra em um determinado intervalo de tempo. Entre as vantagens da amostra por conveniência se encontram; as regras para reunir elementos ou participantes são mais flexíveis que nas amostras probabilísticas, custo baixo e facilidade de coleta (Sampieri, et al, 2006).

Por tanto, o tamanho da amostra não probabilística e por conveniência se baseou, principalmente, no número mínimo de respondentes para a validação e as análises fatoriais da EQEC, ou seja, 100 participantes. Na literatura, identifica-se que o tamanho da amostra deve ter, pelo menos, 100 respondentes ou de 3-5 participantes por item para garantir que se consiga fazer uma adequada análise fatorial, embora sejam recomendados tamanhos maiores (Ferrando, et. al, 2022; Field, 2015; Hair et al., 2005).

Estudos que foram conduzidos para estabelecer uma recomendação de tamanho de amostra (por exemplo, MacCallum et al., 1999; Velicer & Fava, 1998), concluíram que soluções fatoriais fortemente determinadas (com um alto número de variáveis por fator) podem ser estimadas com garantias mesmo que o tamanho da amostra seja pequeno. Se a análise deve lidar com um grande número de fatores fracamente determinados, os autores concluem que a amostra deve ser grande; até mesmo o nível de comunalidade desempenha um papel: quanto maior a comunalidade, menor deve ser o tamanho da amostra. Por tanto, em relação ao tamanho mínimo da amostra, os resultados ainda são imprecisos, porque a qualidade de uma solução

fatorial não depende exclusivamente do número de respondentes, mas varia de acordo com a qualidade do instrumento avaliado (Damásio, 2012; Ferrando, et al, 2022).

Nesse sentido, o tamanho da amostra em análises fatoriais tem sido, por muito tempo, um aspecto de divergência de opiniões e controvérsias na literatura científica, principalmente no que diz respeito ao número mínimo de sujeitos necessários. Outros pesquisadores que falam ao respeito são; Gorsuch (1983) que, em consonância com Hair et al. (2005), recomenda que o N deveria ser de pelo menos 100 sujeitos, e um número mínimo de cinco respondentes por item. Por outro lado, Cattell (1978) argumentou que N igual a 250 era um número minimamente recomendável, e que a razão deveria ser entre três e seis respondentes por item. Já Everitt (1975) sugeriu a presença de pelo menos 10 respostas para cada item avaliado, sendo que quanto maior o N, melhor. Apesar de haver diversas diretrizes apontando regras gerais sobre o tamanho mínimo de amostra necessário para a obtenção de uma estrutura fatorial estável, por muito tempo não houve experimentos de simulação que corroborassem ou refutassem estas informações (MacCallum, et al, 1999).

Enquanto aos participantes brasileiros, do total dos participantes (120), 66,7% se encontravam na região nordeste, 10,8% no sudeste, 10% no sul, 6,7% no centro oeste e 5,8% no norte. Assim mesmo, 53,3% eram do setor comércio e 46,7% do setor serviços. Adicionalmente, 79,2% tinham de 0-3 funcionários, 12,5% de 4-6 e 8,3% de 7-9 funcionários. Enquanto ao sexo, 54,2% eram mulheres e 45,8% homens. Já na idade, 55,8% eram menores de 40 anos e 44,2% maiores a 40 anos. Finalmente, conforme ao nível de escolaridade, 4,2% tinham ensino fundamental, 28,3% possuíam ensino médio, 42,5% nível superior e 25% pós-graduação.

Por outro lado, enquanto aos participantes mexicanos, do total dos participantes (120), 59,2% se encontravam na região centro, 25% no sul e 15,8% no norte. Assim mesmo, 40% eram do setor comércio e 60% do setor serviços. Adicionalmente, 42,5% tinham de 0-3 funcionários, 27,5% de 4-6 e 30% de 7-9 funcionários. Enquanto ao sexo, 42,5% eram mulheres e 57,5% homens. Já na idade, 49,2% eram menores de 40 anos e 50,8% maiores a 40 anos. Finalmente, conforme ao nível de escolaridade, 1,7% tinham ensino fundamental, 13,3% possuíam ensino médio, 45,8% nível superior e 39,2% pós-graduação.

Por último, conforme ao contexto geral, do total dos respondentes (240 participantes), 50% eram brasileiros e 50% mexicanos. Destes, 48,3% eram mulheres e 51,7% homens. Enquanto à idade, 52,5% dos microempresários tinham menos de 40 anos e 47,5% tinham mais de 40 anos. Enquanto ao setor da empresa, 46,7% se encaixaram no setor comércio e 53,3% no setor serviços. Adicionalmente, conforme ao nível de escolaridade, 2,9% tinham ensino

fundamental, 20,8% possuíam ensino médio, 44,2% nível superior e 32,1% pós-graduação. Finalmente, 60,8% dos microempresários tinham de 0-3 funcionários, 20% de 4-6 e 19,2% de 7-9 funcionários.

II.III Considerações éticas

Esta pesquisa, alinhada aos padrões éticos consensualmente aceitos e legalmente preconizados, com base nos quatro referenciais básicos da bioética, a saber, não maleficência, beneficência, justiça e equidade, e conforme Resolução CNS 466/2012, foi realizada sem distinção de gênero ou raça, e sob vigilância constante de modo a não expor nenhum dos participantes a eventuais riscos, assegurando-se o disposto na Resolução nº 510/ 2016, que preconiza a preservação da dignidade dos participantes; que estes poderão deixar a pesquisa a qualquer momento; o pleno conhecimento do que será abordado e avaliado e para quais fins a pesquisa será feita. Dessa forma, o projeto de pesquisa foi submetido à Plataforma Brasil para encaminhamento e apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa, tendo sido aprovado pelo CEP/IPS-UFBA (Parecer nº 5.532.771), CAAE: 55721122.1.0000.5686. Adicionalmente, os participantes foram informados sobre a pesquisa através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo C), o qual formou parte do questionário online feito na plataforma *Google forms*.

II.IV Coleta de dados

Na primeira fase da coleta, recorreu-se a contatos via e-mail e através de redes sociais, principalmente *instagram*, *facebook* e *whatsapp*, com microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços, independentemente da região. Utilizou-se um formulário online realizado na plataforma de *Google forms*. Posteriormente, solicitou-se a esses participantes que indicassem outros microempresários que poderiam estar interessados em participar da pesquisa, sendo que a segunda fase da coleta se caracterizou por ser uma amostra recolhida a través da técnica *snowball sampling*. A técnica *snowball sampling* ou bola de neve é uma forma de coleta da amostra não probabilística, utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que, por sua vez, indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto ou ponto de saturação (WHA, 1994). Finalmente, na última fase da coleta, recorreu-se a contatos diretos com microempresários das duas nações envolvidas na pesquisa, isto com a intenção de alcançar uma quantidade considerável de participantes. Esses contatos diretos se deram, principalmente,

nas cidades de Salvador, São Paulo e Florianópolis, no Brasil, e nas cidades do México, Guadalajara e Yucatán, no México.

A coleta ocorreu entre os meses de abril e julho de 2022. Os participantes levaram entre 5 e 10 minutos para responder o questionário online, o qual já incluía todas as questões, tanto do questionário introdutório quanto da EQEC e do Questionário sobre Estratégias Genéricas.

II.V Análise de dados

Para as análises dos dados foram utilizados dois softwares; o *factor* versão 12.01.02.WIN64 e o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 25. Primeiramente, foram realizadas as análises fatoriais exploratórias (AFE) e confirmatórias (AFC) da EQEC e AFC do Questionário sobre Estratégias Genéricas, através do *factor*. A AFE e a AFC tiveram como objetivo avaliar a estrutura fatorial da EQEC. A análise foi implementada utilizando uma matriz policórica e o método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS). A matriz policórica é utilizada para dados ordinais ou assimétricos, mas também é robusta com distribuições normais. Uma matriz policórica estatisticamente significativa se baseia, principalmente, em dois indicadores de adequação; o teste de esfericidade de Barlett, o qual compara a matriz de correlação a uma matriz identidade, e o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede a quantidade de variância compartilhada entre os itens capaz de ser explicada por fatores latentes. Uma matriz significativa deve ter um teste de esfericidade de Barlett $p < 0,05$ e um KMO $> 0,70$, caso contrário a extração dos fatores não é recomendada (Damásio, 2012).

Já o método de extração RDWLS, utiliza-se em dados considerados ordinais e que não requerem necessariamente de distribuição normal. É considerado uma versão robusta da estimação dos mínimos quadrados ponderados (*Weighted Least Squares – WLS*) (Asparouhov & Muthén, 2010; Damásio, 2012; Muthén & Kaplan, 1992).

A decisão sobre o número de fatores a ser retido foi realizada por meio da técnica da Análise Paralela com permutação aleatória dos dados observados. A análise paralela é um procedimento estatístico de simulação Monte-Carlo que consiste na construção aleatória de um conjunto hipotético de matrizes de correlação de variáveis, utilizando como base a mesma dimensionalidade (o mesmo número p de variáveis e o mesmo número n de sujeitos) do conjunto de dados reais. A matriz hipotética é fatorada centenas ou milhares de vezes (dependendo da robustez adotada pelo pesquisador), e a média dos *eigenvalues* oriunda desta simulação é calculada. Os valores dos *eigenvalues* dos dados reais são comparados com os

eigenvalues aleatórios. Esta análise é considerada um procedimento adequado para determinar o número de fatores a serem retidos (Damásio, 2012; Glorfeld, 1995; Laros, 2004; Lorenzo-Seva, et al, 2011; Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011).

Nessa análise é identificada as percentagens de variância explicada por cada fator latente nos dados reais, sendo que os fatores latentes realmente constituídos têm maior variância explicada nos dados reais que nos dados aleatórios. Assim mesmo, é apresentado o *Closeness to Unidimensionality Assessment*. Trata-se de um procedimento que busca avaliar a plausibilidade de o instrumento ser tratado como unidimensional. Nas ocasiões em que os fatores contribuem pouco para explicar a variância dos itens e parecem ser instáveis, é possível interpretar o instrumento como unidimensional. Os índices *Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (ECV) e *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL) indicam quando é seguro considerar o instrumento como unidimensional. UniCo e ECV indicam a proximidade a unidimensionalidade. Já o MIREAL é uma medida de resíduos ou erros. Quando a UniCo e a I-UniCo estão acima de 0,95; a ECV e a I-ECV são superiores a 0,85; e a MIREAL e a IRREAL são inferiores a 0,30, o instrumento pode ser tratado como unidimensional (Damásio, 2012; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Por outro lado, na AFC, a adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Os índices de ajuste informam quão bem os fatores se ajustam aos dados, sendo que eles variam em natureza e na forma como se deve interpretá-los. De acordo com Brown (2006), valores de RMSEA abaixo de 0,06 ou 0,08 são aceitáveis, sendo que não deve ultrapassar de 0.10. Já o CFI e o TLI, os quais comparam o modelo extraído a um modelo-base (nulo), devem ser acima de 0,90, ou, preferencialmente, 0,95.

Adicionalmente, a rotação utilizada foi a *Robust Promin*. A rotação *promin* é de tipo oblíquo e, por tanto, permite que um item tenha carga em todos os fatores (Damásio, 2012; Lorenzo-Seva & Ferrando, 2019). A estabilidade dos fatores foi avaliada por meio do índice H. O índice H avalia quão bem um conjunto de itens representa um fator comum, sendo que esses valores variam de 0 a 1. Valores altos de H (> 0,80) sugerem uma variável latente bem definida, sendo mais provável que seja estável em diferentes estudos. Valores baixos de H sugerem uma variável latente mal definida, e provavelmente instável entre diferentes estudos (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Finalmente, utilizou-se o índice *Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores* (ORION), o qual informa a fidedignidade do escore fatorial de todos os participantes naquele fator, ou seja, avalia em que medida o fator é forte o suficiente para

estimar adequadamente o escore fatorial dos participantes. Valores ORION acima de 0,80 são considerados aceitáveis para pesquisas (Damásio, 2012; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Uma vez realizadas a AFE e a AFC, os dados foram cadastrados em uma folha de cálculo de Excel, com o objetivo de classificar aos participantes a partir da somatória dos seus escores nas duas bidimensões da EQEC, respeitando os processos de classificação mencionados anteriormente (na estrutura e procedimentos da escala), e definindo os estilos cognitivos com base no Marco Teórico (Figura 6). Assim mesmo, conforme ao Questionário sobre Estratégias Genéricas, os comportamentos estratégicos dos participantes se classificaram com base na moda estatística das respostas, ou seja, o número de vezes que o participante se classificava em determinado comportamento estratégico (Brunaldi, 2005; Miles & Snow, 1978; Ribas, 2007). Finalmente, em consonância com as cinco questões sobre as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, realizou-se as somatórias das respostas para identificar o nível dessas mudanças.

Posteriormente, foram realizadas as análises descritivas e correlacionais através do software SPSS. Inicialmente, efetuaram-se as estatísticas descritivas (moda e frequência) das três variáveis e se delimitaram os principais estilos cognitivos, comportamentos estratégicos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, tudo isto em consonância com as variáveis sociodemográficas e empresariais.

Assim mesmo, realizaram-se testes *t* de Student para amostras independentes com o objetivo de investigar em que medida os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 eram diferentes em conformidade com as variáveis sociodemográficas e empresariais. A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de Levene. Foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 re-amostragens; 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005).

O teste *t* é um procedimento de análise de dados que busca comparar um grupo de pessoas a um determinado escore pré-estabelecido, comparar dois grupos entre si ou o mesmo grupo em dois momentos distintos. Já o teste *t* de amostras independentes, compara os escores de uma determinada variável em dois grupos distintos (Dancey & Reidy, 2018).

Adicionalmente, foram realizadas análises de variância de uma via (ANOVA-*One Way*) com o objetivo de avaliar se havia diferenças nos estilos cognitivos e nos comportamentos

estratégicos em conformidade com o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. A normalidade dos dados foi avaliada por meio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O pressuposto de homogeneidade de variância foi avaliado por meio do teste de Levene. Foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 re-amostragens; 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias (Haukoos & Lewis, 2005). Considerando a heterogeneidade de variância, foi solicitada a correção de Welch e avaliação de post-hoc por meio da técnica de Games-Howell (Field, 2015).

A análise de variância ANOVA-*One Way* é um conjunto de procedimentos que visa a avaliar a diferença entre grupos ou entre sujeitos em diferentes coletas. A diferença entre a ANOVA-*One Way* e teste *t* é que a ANOVA deve ser usada quando há três ou mais grupos (Dancey & Reidy, 2018).

Finalmente, submeteram-se os dados a teste de qui-quadrado de independência/ teste exato de Fisher (5x4, 5x3 e 4x3) com o objetivo de investigar se havia associação significativa entre os estilos cognitivos (conservador, constitucionalista, revolucionário, reformador e conquistador), os comportamentos estratégicos (prospetor, analítico, defensivo e reativo) e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 (alta, média e baixa). O tamanho do efeito foi avaliado por meio do teste V de Cramer. Também foram realizados procedimentos de *bootstrapping* (1000 re-amostragens; 95% IC BCa) para se obter uma maior confiabilidade dos resultados, para corrigir desvios de normalidade da distribuição da amostra e diferenças entre os tamanhos dos grupos e, também, para apresentar um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Por último, as análises de razão de chance (*odds-ratio*) permitiram comparar as diferenças entre as associações significativas (Haukoos & Lewis, 2005).

O qui-quadrado é um procedimento de análise de dados que trabalha com a prevalência e a associação (relação) entre categorias nominais de uma ou mais variáveis, por exemplo, sexo, estado civil, idade, nível de educação, etc. Existem dois tipos principais de testes qui-quadrado; a) qui-quadrado de aderência. Avalia se a frequência de casos por categoria em uma única variável é equivalente, e; b) qui-quadrado de independência. Avalia a associação entre as categorias de duas variáveis. Por outro lado, o teste exato de Fisher serve para testar a hipótese de que duas variáveis, apresentadas em uma tabela 2x2 ou mais, estão associadas. É indicado quando o tamanho das amostras independentes é pequeno e consiste em determinar a probabilidade exata de ocorrência de uma frequência observada, ou de valores mais extremos. (Dancey & Reidy, 2018).

TERCEIRA PARTE.
RESULTADOS E DISCUSSÕES

CAPÍTULO I. RESULTADOS

Em conformidade com os objetivos específicos, os resultados foram divididos em 6 secções. A primeira secção diz respeito as evidências de validade da EQEC no contexto brasileiro, mexicano e geral. Nos primeiros dois contextos foram desenvolvidas AFE e AFC. Já no contexto geral unicamente foram realizadas AFC, no intuito de complementar as análises anteriores. Por outro lado, na segunda secção se mostram as AFC do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptadas ao espanhol, sendo realizadas ditas análises no contexto mexicano e geral. Já na terceira secção, detalham-se as análises descritivas dos estilos cognitivos nos microempresários brasileiros e mexicanos. Na quarta secção, delimitam-se as análises descritivas dos comportamentos estratégicos nos microempresários brasileiros e mexicanos. Já na quinta secção, detalham-se as análises descritivas das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Por último, a sexta secção diz respeito as relações entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

1.1 Evidências de validade da EQEC

Inicialmente, com base no primeiro objetivo específico, buscou-se evidências de validade da EQEC no contexto brasileiro. Nesse sentido, a AFE indicou a interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, sendo que os testes de esfericidade de Bartlett (1130,2, $gl = 435$, $P < 0,00001$) e KMO (0,74) foram significativos (Damásio, 2012). Adicionalmente, a UniCo (0,84) e a ECV (0,76), através do *Closeness to Unidimensionality Assessment*, mostraram que a EQEC não pode ser tratada como unidimensional. Não obstante, a MIREAL (0,23) foi inferior ao mínimo estabelecido na literatura (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Por outro lado, a análise paralela sugeriu quatro fatores como sendo os mais representativos para os dados (Ver Tabela 10), sendo que esses quatro fatores latentes tiveram maior variância explicada nos dados reais que nos dados aleatórios (Damásio, 2012; Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011).

Tabela 10:
Resultados da Análise Paralela no Brasil.

Fatores	Percentual de variância explicada dos dados reais	Percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
1	27,9152*	8,6600

2	9,9765*	7,8290
3	8,3025*	7,2010
4	6,8228*	6,7192
5	5,8779	6,2505
6	4,8767	5,8616
7	4,2161	5,5561
8	3,9330	5,2327
9	3,6675	4,9290
10	3,5888	4,6349
11	2,9592	4,3312
12	2,5131	4,1070
13	2,3355	3,8424
14	2,0743	3,5883
15	1,7403	3,3868
16	1,4560	3,1531
17	1,3470	2,9299
18	1,1946	2,7241
19	1,0283	2,5306
20	0,8793	2,3147
21	0,8382	2,1104
22	0,7583	1,9256
23	0,4806	1,7648
24	0,4388	1,5464
25	0.3468	1,3587
26	0.2690	1,1648
27	0.1266	0,9586
28	0.0329	0,7477
29	0.0044	0,5029

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 10, identificou-se que os primeiros quatro fatores têm um maior percentual de variância explicada nos dados reais (27,9152; 9,9765; 8,3025; 6,8228) que nos dados aleatórios (8,6600; 7,8290; 7,2010; 6,7192), sendo que, nos demais fatores, os

percentuais aleatórios foram maiores aos dados reais. Por outro lado, na Tabela 11, são observadas as cargas fatoriais dos itens, ressaltando aquelas que apresentaram maior carga em cada um dos itens. Também são reportados os índices de Fidedignidade Composta, bem como estimativas de replicabilidade dos escores fatoriais (Índice H) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Tabela 11:
Estrutura fatorial da EQEC no Brasil.

Itens	Proativa	Convencional	Analítica	Empírica
Item 1	0,523	0,039	0,286	0,165
Item 2	0,106	0,395	0,333	0,161
Item 3	0,597	0,193	0,388	0,139
Item 4	0,763	0,020	0,088	0,077
Item 5	0,017	0,631	0,076	0,043
Item 6	0,114	0,640	0,153	0,258
Item 7	0,061	0,671	0,045	0,102
Item 8	0,715	0,135	0,373	0,031
Item 9	0,455	0,136	0,105	0,103
Item 10	0,580	0,029	0,099	0,118
Item 11	0,230	0,040	0,322	0,108
Item 12	0,030	0,049	0,004	0,611
Item 13	0,774	0,076	0,345	0,074
Item 14	0,318	0,347	0,084	0,098
Item 15	0,325	0,066	0,346	0,153
Item 16	0,109	0,141	0,564	0,060
Item 17	0,051	0,589	0,260	0,133
Item 18	0,297	0,134	0,592	0,031
Item 19	0,073	0,564	0,073	0,209

Item 20	0,359	0,207	0,425	0,070
Item 21	0,027	0,478	0,297	0,437
Item 22	0,030	0,252	0,449	0,401
Item 23	0,092	0,108	0,024	0,699
Item 24	0,001	0,318	0,135	0,251
Item 25	0,019	0,040	0,087	0,627
Item 26	0,109	0,285	0,674	0,071
Item 27	0,041	0,015	0,498	0,018
Item 28	0,218	0,058	0,743	0,094
Item 29	0,127	0,429	0,049	0,301
Item 30	0,042	0,066	0,627	0,134
Fidedignidade composta	0,821	0,779	0,795	0,679
H-latent	0,875	0,851	0,886	0,794
H-observed	0,833	0,803	0,817	0,757

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 11, é possível identificar que os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas, sendo que a maioria apresentou cargas fatoriais elevadas em suas respectivas bidimensões e fatores, com exceção dos itens 11, 12, 17, 19 e 24, que tiveram cargas fatoriais elevadas em outros fatores (e bidimensões). Assim mesmo, foram encontrados padrões de cargas cruzadas nos itens 2, 3, 8, 13, 14, 15, 21, 22 e 29, ou seja, esses itens tiveram cargas fatoriais acima de 0,30 em mais de um fator.

A fidedignidade composta dos fatores também foi adequada (acima de 0,70) para quase todos os fatores, exceto para o fator “Empírica” (FC = 0,679). Adicionalmente, o ORION também mostrou que o fator ‘Empírica’ não é forte o suficiente para estimar adequadamente o escore fatorial dos participantes (ORION = 0,794). Assim mesmo, a medida de replicabilidade da estrutura fatorial (Índice H) sugeriu que o fator “Empírica” poderá não ser replicável em

estudos futuros (H-latent = 0,794; H-observed = 0,757), devido a que foi levemente menor ao estabelecido como mínimo na literatura (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Finalmente, na AFC, a adequação do modelo, avaliada pelos índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI, mostrou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 355,793$, $gl = 321$; $p < 0,088$; RMSEA = 0,032; CFI = 0,986; TLI = 0,980) (Brown, 2006).

Por outro lado, nas evidências de validade da ECEC (no espanhol) para o contexto mexicano, a AFE indicou a interpretabilidade da matriz de correlação dos itens, sendo que os testes de esfericidade de Bartlett (1130,2, $gl = 435$, $P < 0,00001$) e KMO (0,74) foram significativos (Damásio, 2012). Adicionalmente, a UniCo (0,80) e a ECV (0,73), através do *Closeness to Unidimensionality Assessment*, mostraram que a ECEC não pode ser tratada como unidimensional. Não obstante, a MIREAL (0,21) foi inferior ao mínimo estabelecido na literatura (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Por outro lado, a análise paralela sugeriu quatro fatores como sendo os mais representativos para os dados (Ver Tabela 12), sendo que esses quatro fatores latentes tiveram maior variância explicada nos dados reais que nos dados aleatórios (Damásio, 2012; Timmerman, & Lorenzo-Seva, 2011).

Tabela 12:
Resultados da Análise Paralela no México.

Fatores	Percentual de variância explicada dos dados reais	Percentual de variância explicada dos dados aleatórios (95% IC)
1	27,3954*	8,6247
2	10,8555*	7,7839
3	9,7876*	7,1976
4	6,7478*	6,6681
5	6,0717	6,2551
6	4,6206	5,8998
7	4,2868	5,5603
8	3,5837	5,2222
9	3,3119	4,9125
10	3,1631	4,6289
11	3,0818	4,3563
12	2,3127	4,1006
13	1,9952	3,8487
14	1,8590	3,6108

15	1,6381	3,3804
16	1,4529	3,1649
17	1,3193	2,9663
18	1,2770	2,7288
19	1,0335	2,5313
20	0,8903	2,3172
21	0,6839	2,1104
22	0,6269	1,9375
23	0,5899	1,7369
24	0,4320	1,5438
25	0,3276	1,3451
26	0,2782	1,1529
27	0,2617	0,9468
28	0,1078	0,7228
29	0,0082	0,4772

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 12, identificou-se que os primeiros quatro fatores têm um maior percentual de variância explicada nos dados reais (27,3954; 10,8555; 9,7876; 6,7478) que nos dados aleatórios (8,6247; 7,7839; 7,1976; 6,6681), sendo que, nos demais fatores, os percentuais aleatórios foram maiores aos dados reais. Por outro lado, na Tabela 13, são observadas as cargas fatoriais dos itens, ressaltando aquelas que apresentaram maior carga em cada um dos itens. Também são reportados os índices de Fidedignidade Composta, bem como estimativas de replicabilidade dos escores fatoriais (Índice H) (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Tabela 13:
Estrutura fatorial da EQEC no México.

Itens	Proativa	Convencional	Analítica	Empírica
Item 1	0,649	0,162	0,002	0,122
Item 2	0,281	0,212	0,205	0,149
Item 3	0,784	0,150	0,019	0,144
Item 4	0,876	0,028	0,081	0,379

Item 5	0,254	0,226	0,331	0,263
Item 6	0,450	0,060	0,197	0,246
Item 7	0,244	0,170	0,034	0,416
Item 8	0,250	0,636	0,166	0,012
Item 9	0,564	0,266	0,063	0,211
Item 10	0,586	0,284	0,067	0,112
Item 11	0,047	0,081	0,449	0,042
Item 12	0,393	0,280	0,110	0,083
Item 13	0,429	0,148	0,237	0,152
Item 14	0,673	0,044	0,000	0,102
Item 15	0,664	0,210	0,246	0,054
Item 16	0,497	0,004	0,277	0,167
Item 17	0,340	0,122	0,128	0,485
Item 18	0,496	0,187	0,440	0,133
Item 19	0,089	0,021	0,167	0,743
Item 20	0,252	0,137	0,574	0,115
Item 21	0,212	0,116	0,019	0,817
Item 22	0,450	0,380	0,104	0,107
Item 23	0,509	0,195	0,524	0,011
Item 24	0,340	0,385	0,442	0,096
Item 25	0,501	0,068	0,222	0,296
Item 26	0,046	0,062	0,603	0,589
Item 27	0,268	0,429	0,375	0,016
Item 28	0,114	0,004	0,723	0,329
Item 29	0,172	0,119	0,227	0,887

Item 30	0,255	0,035	0,351	0,214
Fidedignidade composta	0,858	0,518	0,742	0,842
H-latent	0,925	0,732	0,863	0,893
H-observed	0,866	0,651	0,830	0,870

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 13, é possível identificar que os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas, sendo que a maioria apresentou cargas fatoriais elevadas em suas respectivas bidimensões e fatores, com exceção dos itens 2, 5, 7, 11, 16, 22 e 25, que tiveram cargas fatoriais elevadas em outros fatores (e bidimensões). Assim mesmo, foram encontrados padrões de cargas cruzadas nos itens 4, 17, 18, 23, 24 e 27, ou seja, esses itens tiveram cargas fatoriais acima de 0,30 em mais de um fator.

A fidedignidade composta dos fatores também foi adequada (acima de 0,70) para quase todos os fatores, exceto para o fator “Convencional” (FC = 0,518). Adicionalmente, o ORION também mostrou que o fator ‘Convencional’ não é forte o suficiente para estimar adequadamente o escore fatorial dos participantes (ORION = 0,732). Assim mesmo, a medida de replicabilidade da estrutura fatorial (Índice H) sugeriu que o fator “Convencional” poderá não ser replicável em estudos futuros (H-latent = 0,732; H-observed = 0,651), devido a que foi levemente menor ao estabelecido como mínimo na literatura (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018).

Finalmente, na AFC, a adequação do modelo, avaliada pelos índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI, mostrou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 316,018$, $gl = 321$; $p < 0,568$; RMSEA = 0,000; CFI = 0,999; TLI = 1,003) (Brown, 2006).

Por último, buscou-se evidências de validade da EQEC no contexto geral, ou seja, foi feita a AFC com todos os participantes, tanto brasileiros quanto mexicanos. Nesse sentido, na AFC, a adequação do modelo, avaliada pelos índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI, mostrou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 407,073$, $gl = 321$; $p < 0,0007$; RMSEA = 0,035; CFI = 0,985; TLI = 0,979) (Brown, 2006).

1.II Evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado ao espanhol

Conforme ao segundo objetivo específico, buscou-se evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado ao espanhol. Nesse sentido, na AFC,

realizada com os participantes mexicanos, a adequação do modelo, avaliada pelos índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI, mostrou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 14,442$, $gl = 17$; $p < 0,643$; RMSEA = 0,000; CFI = 0,999; TLI = 1,063) (Brown, 2006).

Por outro lado, na AFC, realizada com todos os participantes, a adequação do modelo, avaliada pelos índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI, mostrou índices de ajuste adequados ($\chi^2 = 15,258$, $gl = 17$; $p < 0,585$; RMSEA = 0,000; CFI = 0,999; TLI = 1,021) (Brown, 2006).

I.III Análises descritivas dos estilos cognitivos

Em consonância com o terceiro objetivo específico, identificou-se que a moda nos estilos cognitivos dos microempresários brasileiros foi o estilo “Conquistador”. A Tabela 14 mostra as frequências e percentagens de cada um dos estilos cognitivos.

Tabela 14:

Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários brasileiros.

Estilo Cognitivo	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Conservador	18	15,0	15,0
Constitucionalista	4	3,3	18,3
Revolucionário	40	33,3	51,7
Reformador	9	7,5	59,2
Conquistador	49	40,8	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 14, pode-se corroborar que “Conquistador” foi o estilo cognitivo mais frequente, sendo identificados 49 (40,8%) microempresários brasileiros. De outra parte, o segundo estilo cognitivo mais predominante foi “Revolucionário”, sendo reconhecidos 40 (33,3%) dos respondentes. Já os estilos cognitivos “Conservador”, “Reformador” e “Constitucionalista” foram identificados em 18 (15,0%), 9 (7,5%) e 4 (3,3%) respectivamente, acumulando apenas 25,8% dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 15 se mostra a quantidade de microempresários brasileiros reconhecidos nos diversos estilos cognitivos em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 15:

Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros.

		Estilos Cognitivos					
Variável		Conservador	Constitucionalista	Revolucionário	Reformador	Conquistador	Total
Sexo	Feminino	10	3	21	3	28	65
	Masculino	8	1	19	6	21	55
Total		18	4	40	9	49	120
Idade	<40	7	3	20	7	30	67
	>40	11	1	20	2	19	53
Total		18	4	40	9	49	120
Setor	Comércio	10	2	20	7	25	64
	Serviços	8	2	20	2	24	56
Total		18	4	40	9	49	120
No.	0-3	15	4	35	7	34	95
Func.	4-6	1	0	2	1	11	15
	7-9	2	0	3	1	4	10
Total		18	4	40	9	49	120
Cont.	Baixa	6	1	5	1	9	22
Pand.	Média	9	2	13	1	21	46
	Alta	3	2	22	7	19	52
Total		18	4	40	9	49	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 15 é possível identificar, preliminarmente, que nas variáveis sociodemográficas e empresariais não existem diferenças relevantes entre os grupos, devido a que os estilos cognitivos “Conquistador” e “Revolucionário” foram os mais predominantes em todas as categorias. Assim mesmo, nas mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, os estilos cognitivos “Conquistador” e “Revolucionário” também foram os mais predominantes nos três tipos de mudança.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 3,55$; $DP = 1,50$) e os microempresários ($M = 3,56$; $DP = 1,40$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,04) = 118$, $p = 0,970$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, também identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 3,75$; $DP = 1,35$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 3,32$; $DP = 1,50$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(1,62) = 118$, $p = 0,106$), mantendo similaridade nas médias. Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, também reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 3,55$; $DP = 1,44$) e os

microempresários do setor serviços ($M = 3,57$; $DP = 1,44$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,093) = 118$, $p = 0,926$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que haviam diferenças significativas entre os grupos baseados no número de funcionários [Welch's $F(3,972, 2) = 18,184$, $p < 0,037$], sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi pequeno (est. $w^2 = 0,22$). O teste post-hoc de Games-Howell demonstrou que há diferenças significativas entre os grupos 0-3 e 4-6. Por outro lado, não há diferenças significativas entre os grupos; 0-3:7-9 [($\square M = -0,068$ (-1,48 – 1,35)] e; 4-6:7-9 [($\square M = 0,900$ (-0,62 – 2,42)]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene (1,408) = 2, $p < 0,249$).

Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [Welch's $F(0,820, 2) = 51,666$, $p < 0,446$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene (6,100) = 2, $p < 0,003$).

De outra parte, identificou-se que a moda nos estilos cognitivos dos microempresários mexicanos foi o estilo “Revolucionário”. A Tabela 16 mostra as frequências e percentagens de cada um dos estilos cognitivos.

Tabela 16:

Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários mexicanos.

Estilo Cognitivo	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Conservador	13	10,8	10,8
Constitucionalista	4	3,3	14,2
Revolucionário	50	41,7	55,8
Reformador	15	12,5	68,3
Conquistador	38	31,7	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 16, pode-se corroborar que “Revolucionário” foi o estilo cognitivo mais frequente, sendo identificados 50 (41,7%) microempresários mexicanos. De outra parte, o segundo estilo cognitivo mais predominante foi “Conquistador”, sendo reconhecidos 38 (31,7%) dos respondentes. Já os estilos cognitivos “Conservador”, “Reformador” e “Constitucionalista” foram identificados em 13 (10,8%), 15 (12,5%) e 4 (3,3%) respectivamente, acumulando apenas 26,6% dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 17 se mostra a quantidade de microempresários mexicanos reconhecidos nos diversos estilos cognitivos em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 17:

Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos.

		Estilos Cognitivos					
Variável		Conservador	Constitucionalista	Revolucionário	Reformador	Conquistador	Total
Sexo	Feminino	7	1	20	7	16	51
	Masculino	6	3	30	8	22	69
Total		13	4	50	15	38	120
Idade	<40	5	2	23	8	21	59
	>40	8	2	27	7	17	61
Total		13	4	50	15	38	120
Setor	Comércio	5	1	24	4	14	48
	Serviços	8	3	26	11	24	72
Total		13	4	50	15	38	120
No.	0-3	8	1	18	4	20	51
Func.	4-6	5	1	15	2	10	33
	7-9	0	2	17	9	8	36
Total		13	4	50	15	38	120
Cont.	Baixa	7	2	5	1	7	22
Pand.	Média	3	2	14	5	11	35
	Alta	3	0	31	9	20	63
Total		13	4	40	9	38	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 17 é possível identificar, preliminarmente, que nas variáveis sociodemográficas e empresariais não existem diferenças relevantes entre os grupos, devido a que os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” foram os mais predominantes em todas as categorias, com exceção do grupo “número de funcionários; 7-9”. Assim mesmo, na variável “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19”, os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” também foram os mais predominantes nos três tipos de mudança.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 3,47$; $DP = 1,33$) e os microempresários ($M = 3,54$; $DP = 1,23$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t (-0,279) = 118$, $p = 0,781$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, também identificou que os microempresários menores a 40

anos ($M = 3,64$; $DP = 1,24$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 3,38$; $DP = 1,29$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(1,15) = 118$, $p = 0,251$), mantendo similaridade nas médias.

Adicionalmente, o teste t de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, também reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 3,44$; $DP = 1,13$) e os microempresários do setor serviços ($M = 3,56$; $DP = 1,30$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,497) = 118$, $p = 0,620$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos baseados no número de funcionários [Welch’s $F(0,592, 2) = 72,362$, $p < 0,556$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene $(4,686) = 2$, $p < 0,011$). Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [Welch’s $F(1,809, 2) = 46,656$, $p < 0,175$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene $(4,920) = 2$, $p < 0,009$).

Finalmente, identificou-se que a moda nos estilos cognitivos dos microempresários (geral) foi o estilo “Revolucionário”. A Tabela 18 mostra as frequências e percentagens de cada um dos estilos cognitivos.

Tabela 18:

Frequências e percentagens dos Estilos Cognitivos nos microempresários (geral).

Estilo Cognitivo	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Conservador	31	12,9	12,9
Constitucionalista	8	3,3	16,3
Revolucionário	90	37,5	53,8
Reformador	24	10,0	63,7
Conquistador	87	36,3	100,0
Total	240	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 18, pode-se corroborar que “Revolucionário” foi o estilo cognitivo mais frequente, sendo identificados 90 (37,5%) microempresários. De outra parte, o segundo estilo cognitivo mais predominante foi “Conquistador”, sendo reconhecidos 87 (36,3%) dos respondentes. Já os estilos cognitivos “Conservador”, “Reformador” e “Constitucionalista” foram identificados em 31 (12,9%), 24 (10,0%) e 8 (3,3%) respectivamente, acumulando apenas 26,2% dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 19 se mostra a quantidade de microempresários reconhecidos nos diversos estilos cognitivos em conformidade com o sexo, a idade, a nacionalidade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 19:

Frequências dos Estilos Cognitivos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral).

		Estilos Cognitivos					
Variável		Conservador	Constitucionalista	Revolucionário	Reformador	Conquistador	Total
Sexo	Feminino	17	4	41	10	44	116
	Masculino	14	4	49	14	43	124
Total		31	8	90	24	87	240
Idade	<40	12	5	43	15	51	126
	>40	19	3	47	9	36	114
Total		31	8	90	24	87	240
Nação	Brasil	18	4	40	9	49	120
	México	13	4	50	15	38	120
Total		31	8	90	24	87	240
Setor	Comércio	15	3	44	11	39	112
	Serviços	16	5	46	13	48	128
Total		31	8	90	24	87	240
No.	0-3	23	5	53	11	54	146
Func.	4-6	6	1	17	3	21	48
	7-9	2	2	20	10	12	46
Total		31	8	90	24	87	240
Cont.	Baixa	13	3	10	2	16	44
Pand.	Média	12	4	27	6	32	81
	Alta	6	1	53	16	39	115
Total		31	8	90	24	87	240

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 19 é possível identificar, preliminarmente, que nas variáveis sociodemográficas e empresariais não existem diferenças relevantes entre os grupos, devido a que os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” foram os mais predominantes em todas as categorias. Assim mesmo, na variável “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19”, os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” também foram os mais predominantes nos três tipos de mudança.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 3,52$; $DP = 1,41$) e os microempresários ($M = 3,55$; $DP = 1,30$)

não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,178) = 238, p = 0,859$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste t de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 3,70; DP = 0,13$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 3,35; DP = 1,39$) tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(2,004) = 238, p = 0,046$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi pequeno (d de Cohen = 0,26).

Adicionalmente, o teste t de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “nacionalidade”, identificou que os microempresários brasileiros ($M = 3,56; DP = 1,43$) e os microempresários mexicanos ($M = 3,51; DP = 1,27$) tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(0,286) = 234,706 p = 0,050$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi irrisório (d de Cohen = 0,04).

Por outro lado, o teste t de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 3,50; DP = 1,35$) e os microempresários do setor serviços ($M = 3,56; DP = 1,36$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,357) = 238, p = 0,063$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos baseados no número de funcionários [Welch’s $F(0,491, 2) = 99,105, p < 0,614$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene (3,998) = 2, $p < 0,020$). Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [Welch’s $F(2,479, 2) = 100,395, p < 0,089$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos não apresentam homogeneidade de variância (Levene (10,375) = 2, $p < 0,000$).

I.IV Análises descritivas dos comportamentos estratégicos

Enquanto ao quarto objetivo específico, identificou-se que a moda nos comportamentos estratégicos dos microempresários brasileiros foi o comportamento “Analítico”. A Tabela 20 mostra as frequências e percentagens de cada um dos comportamentos estratégicos.

Tabela 20:

Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários brasileiros.

Comportamentos estratégicos	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Prospetor	27	22,5	22,5
Analítico	42	35,0	57,5

Defensivo	28	23,3	80,8
Reativo	23	19,2	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 20, pode-se corroborar que “Analítico” foi o comportamento estratégico mais frequente, sendo identificados 42 (35,0%) microempresários brasileiros. De outra parte, os comportamentos estratégicos “Prospettor” e “Defensivo” tiveram 27 (22,5%) e 28 (23,3%) dos respondentes. Já o comportamento estratégico “Reativo” foi conformado por 23 (19,2%) microempresários brasileiros.

Por outro lado, na Tabela 21 se mostra a quantidade de microempresários brasileiros reconhecidos nos diversos comportamentos estratégicos em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 21:

Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros.

		Comportamentos Estratégicos				
Variável		Prospettor	Analítico	Defensivo	Reativo	Total
Sexo	Feminino	16	24	16	9	65
	Masculino	11	18	12	14	55
Total		27	42	28	23	120
Idade	<40	17	30	11	9	67
	>40	10	12	17	14	53
Total		27	42	28	23	120
Setor	Comércio	15	16	18	15	64
	Serviços	12	26	10	8	56
Total		27	42	28	23	120
No. Funcionários	0-3	22	35	20	18	95
	4-6	4	5	5	1	15
	7-9	1	2	3	4	10
Total		27	42	28	23	120
Contexto Pandêmico	Baixa	4	3	10	5	22
	Média	7	21	7	11	46
	Alta	16	18	11	7	52
Total		27	42	28	23	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 21 é possível identificar, preliminarmente, que na variável “sexo” predominou o comportamento estratégico “Analítico”, tanto em mulheres como em homens. Não obstante, no grupo “feminino”, os comportamentos estratégicos “Prospettor” e “Defensivo” foram os segundos mais predominantes, enquanto que no grupo “masculino” foi o comportamento estratégico “Reativo”. Por outro lado, na variável “idade”, os microempresários menores de 40 anos mantiveram a tendência nos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Prospettor”, enquanto que os maiores de 40 se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Reativo” e “Defensivo”.

Na variável “setor”, o grupo “comércio” manteve um equilíbrio entre os comportamentos estratégicos, enquanto que o grupo “serviços” manteve a tendência nos comportamentos “Analítico” e “Prospettor”. Por outro lado, na variável “número de funcionários”, os microempresários com 0-3 funcionários mantiveram a tendência no comportamento estratégico “Analítico”, enquanto que os microempresários com 4-6 funcionários se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Defensivo” e os microempresários com 7-9 no comportamento estratégico “Reativo”.

Finalmente, na variável “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19”, os microempresários que tiveram mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia mantiveram a tendência nos comportamentos “Analítico” e “Prospettor”, enquanto que os microempresários que tiveram mudanças “Médias” se inclinaram aos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Reativo”. Já os microempresários que tiveram mudanças “baixas” se inclinaram aos comportamentos “Defensivo” e “Reativo”.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,28$; $DP = 0,99$) e os microempresários ($M = 2,53$; $DP = 1,09$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,32) = 118$, $p = 0,190$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,18$; $DP = 0,97$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,66$; $DP = 1,07$) tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-2,578) = 118$, $p = 0,011$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi médio (d de Cohen = 0,48).

Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 2,52$; $DP = 1,01$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,25$; $DP = 0,96$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,402) = 118$, $p = 0,164$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de número de funcionários [$F(1,953, 2), p < 0,171$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene (0,419) = 2, $p < 0,658$). Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [$F(2,518, 2), p < 0,085$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene (0,121) = 2, $p < 0,886$).

De outra parte, identificou-se que a moda nos comportamentos estratégicos dos microempresários mexicanos foram os comportamentos “Prospetor” e “Defensivo”. A Tabela 22 mostra as frequências e percentagens de cada um dos comportamentos estratégicos.

Tabela 22:

Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários mexicanos.

Comportamentos estratégicos	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Prospetor	35	29,2	29,2
Analítico	31	25,8	55,0
Defensivo	35	29,2	84,2
Reativo	19	15,8	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 22, pode-se corroborar que “Prospetor” e “Defensivo” foram os comportamentos estratégicos mais frequentes, sendo identificados 35 (29,2%) microempresários mexicanos em cada um desses comportamentos. De outra parte, os comportamentos estratégicos “Analítico” e “Reativo” tiveram 31 (25,8%) e 19 (15,8%) dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 23 se mostra a quantidade de microempresários mexicanos reconhecidos nos diversos comportamentos estratégicos em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 23:

Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos.

		Comportamentos Estratégicos				
Variável		Prospetor	Analítico	Defensivo	Reativo	Total
Sexo	Feminino	21	13	10	7	51

	Masculino	14	18	25	12	69
Total		35	31	35	19	120
Idade	<40	18	20	15	6	59
	>40	17	11	20	13	61
Total		35	31	35	19	120
Setor	Comércio	15	13	12	8	48
	Serviços	20	18	23	11	72
Total		35	31	35	19	120
No. Funcionários	0-3	9	17	17	8	51
	4-6	12	5	11	5	33
	7-9	14	9	7	6	36
Total		35	31	35	19	120
Contexto Pandêmico	Baixa	5	5	9	3	22
	Média	8	9	12	16	35
	Alta	22	17	14	10	63
Total		35	31	35	19	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 23 é possível identificar, preliminarmente, que na variável “sexo” predominou o comportamento estratégico “Prospetor” no grupo “feminino”, enquanto que no grupo “masculino” houve maior frequência no comportamento estratégico “Defensivo”. Por outro lado, na variável “idade”, os microempresários menores de 40 anos tiveram maior frequência nos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Prospetor”, enquanto que os maiores de 40 se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Prospetor”.

Na variável “setor”, o grupo “comércio” teve maior frequência nos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Analítico”, enquanto que no grupo “serviços” houve predominância nos comportamentos “Defensivo” e “Prospetor”. Por outro lado, na variável “número de funcionários”, os microempresários com 0-3 funcionários se inclinaram nos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Defensivo”, enquanto que os microempresários com 4-6 funcionários se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Defensivo” e os microempresários com 7-9 no comportamento estratégico “Prospetor”.

Finalmente, na variável “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19”, os microempresários que tiveram mudança “Altas” mantiveram a tendência nos comportamentos “Prospetor” e “Analítico”, enquanto que os microempresários que tiveram mudanças “Médias” se inclinaram aos comportamentos estratégicos “Reativo” e “Defensivo”. Já os

microempresários que tiveram mudanças “Baixas” se inclinaram ao comportamento “Defensivo”.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,06$; $DP = 1,085$) e os microempresários ($M = 2,51$; $DP = 1,00$) tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-2,331) = 118$, $p = 0,021$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi médio (d de Cohen = $0,44$). Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,15$; $DP = 0,98$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,48$; $DP = 1,12$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,68) = 118$, $p = 0,096$), sendo que as médias se assemelham.

Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 2,27$; $DP = 1,09$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,35$; $DP = 1,05$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,385) = 118$, $p = 0,701$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de números de funcionários [$F(1,089, 2) p < 0,42$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene ($1,354) = 2$, $p < 0,262$). Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [$F(0,937, 2) p < 0,395$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene ($0,144) = 2$, $p < 0,886$).

Por último, identificou-se que a moda nos comportamentos estratégicos dos microempresários (geral) foi o comportamento “Analítico”. A Tabela 24 mostra as frequências e percentagens de cada um dos comportamentos estratégicos.

Tabela 24:

Frequências e percentagens dos comportamentos estratégicos nos microempresários (geral).

Comportamentos estratégicos	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Prospetor	62	25,8	25,8
Analítico	73	30,4	56,3
Defensivo	63	26,3	82,5
Reativo	42	17,5	100,0
Total	240	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 24, pode-se corroborar que o comportamento estratégico “Analítico” (N=73; 30,4%) foi o mais predominante nos microempresários. Assim mesmo, “Defensivo” e “Prospetor” foram os seguintes comportamentos estratégicos mais frequentes, sendo identificados em 63 (26,3%) e 62 (25,8%) microempresários, respectivamente. De outra parte, o comportamento estratégico “Reativo” esteve presente em 42 (17,5%) respondentes.

Por outro lado, na Tabela 25 se mostra a quantidade de microempresários reconhecidos nos diversos comportamentos estratégicos em conformidade com o sexo, a idade, a nacionalidade, o setor da empresa, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Tabela 25:

Frequências dos comportamentos estratégicos com base nas variáveis sociodemográficas, empresariais e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral).

		Comportamentos Estratégicos				
	Variável	Prospetor	Analítico	Defensivo	Reativo	Total
Sexo	Feminino	37	37	26	16	116
	Masculino	25	36	37	26	124
Total		62	73	63	42	240
Idade	<40	35	50	26	15	126
	>40	27	23	37	27	114
Total		62	73	63	42	120
Nação	Brasil	27	42	28	23	120
	México	35	31	35	19	120
Total		62	73	63	42	240
Setor	Comércio	30	29	30	23	112
	Serviços	32	44	33	19	128
Total		62	73	63	42	240
No.	0-3	31	52	37	26	146
Funcionários	4-6	16	10	16	6	48
	7-9	15	11	10	10	46
Total		62	73	63	42	240
Pressão	Baixa	9	8	19	8	44
	Média	15	30	19	17	81
	Alta	38	35	25	17	115
Total		62	73	63	42	240

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 25 é possível identificar, preliminarmente, que na variável “sexo” predominaram os comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Analítico” no

grupo “feminino”, enquanto que no grupo “masculino” houve maior frequência nos comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Analítico”. Por outro lado, na variável “idade”, os microempresários menores de 40 anos tiveram maior frequência nos comportamentos estratégicos “Analítico” e “Prospetor”, enquanto que os maiores de 40 se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Defensivo”, “Reativo” e “Prospetor”.

Na variável “nacionalidade” predominou o comportamento estratégico “Analítico” no grupo “brasileiro”, enquanto que no grupo “mexicano” houve maior frequência nos comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Prospetor”. Já na variável “setor”, o grupo “comércio” teve maior frequência nos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Defensivo”, enquanto que no grupo “serviços” houve predominância no comportamento “Analítico”.

Por outro lado, na variável “número de funcionários”, os microempresários com 0-3 funcionários se inclinaram no comportamento estratégico “Analítico”, enquanto que os microempresários com 4-6 funcionários se inclinaram pelos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Defensivo” e os microempresários com 7-9 no comportamento estratégico “Prospetor”.

Finalmente, na variável “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19”, os microempresários que tiveram mudanças “Altas” mantiveram a tendência nos comportamentos “Prospetor” e “Analítico”, enquanto que os microempresários que tiveram mudanças “Médias” se inclinaram ao comportamento estratégico “Analítico”. Já os microempresários que tiveram mudanças “Baixas” se inclinaram ao comportamento “Defensivo”.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,18$; $DP = 1,04$) e os microempresários ($M = 2,52$; $DP = 1,04$) tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-2,501) = 238$, $p = 0,013$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi pequeno (d de Cohen = 0,33). Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,17$; $DP = 0,97$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,56$; $DP = 1,10$) também tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-2,959) = 238$, $p = 0,003$), sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi pequeno (d de Cohen = 0,38).

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “nacionalidade”, mostrou que os microempresários brasileiros ($M = 2,39$; $DP = 1,04$) e os microempresários mexicanos ($M = 2,32$; $DP = 1,06$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(0,553) = 238$, $p = 0,581$), sendo que as médias se assemelham. Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, reconheceu que os microempresários do

setor comércio ($M = 2,41$; $DP = 1,10$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,30$; $DP = 1,01$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(0,781) = 238$, $p = 0,436$), sendo que as médias se assemelham.

Assim mesmo, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de números de funcionários [$F(0,372, 2) p < 0,690$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene (1,499) = 2, $p < 0,225$).

Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que haviam diferenças significativas entre os grupos de “mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19” [$F(6,921, 2) p < 0,042$], sendo que o tamanho de efeito da diferença entre esses grupos foi irrisório (est. $w^2 = 0,018$). Não obstante, o teste post-hoc de Games-Howell não demonstrou que as diferenças encontradas entre os grupos foram estatisticamente significativas; baixa-média [$(\square M = 0,80 (-0,33 - 0,58))$]; baixa-alta [$(\square M = 0,141 (-0,07 - 0,64))$]; média-alta [$(\square M = 0,151 (-0,64 - 0,07))$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene (0,045) = 2, $p < 0,956$).

I.V Análises descritivas das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19

Em consonância com o quinto objetivo específico, identificou-se que a moda das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 dos microempresários brasileiros foi a mudança “Alta”. A Tabela 26 mostra as frequências e percentagens de cada uma das mudanças.

Tabela 26:

Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros.

Mudança	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Baixa	22	18,3	18,3
Media	46	38,3	56,7
Alta	52	43,3	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 26, pode-se corroborar que “Alta” foi a mudança na gestão durante a pandemia mais frequente, sendo identificados 52 (43,3%) microempresários brasileiros. De outra parte, a segunda mudança mais predominante foi “Media”, sendo reconhecidos 46 (38,3%) dos respondentes. Já a mudança “Baixa” teve unicamente 22 (18,3%) dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 27 se mostra a quantidade de microempresários brasileiros reconhecidos nas diversas mudanças em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa e o número de funcionários. Enquanto os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, as tabelas 15 e 21 já mostram as frequências correspondentes em cada uma das mudanças na gestão durante a pandemia, não sendo necessário, por tanto, colocar novamente.

Tabela 27:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários brasileiros.

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19					
	Variável	Alta	Media	Baixa	Total
Sexo	Feminino	31	24	10	65
	Masculino	21	22	12	55
Total		52	46	22	120
Idade	<40	34	21	12	67
	>40	18	25	10	53
Total		52	46	22	120
Setor	Comércio	24	26	14	64
	Serviços	28	20	8	56
Total		52	46	22	120
Número de funcionários	0-3	43	38	14	95
	4-6	4	5	6	15
	7-9	5	3	2	10
Total		52	46	22	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 27 é possível identificar, preliminarmente, que os microempresários têm maior predominância na mudança “Media”, enquanto que as microempresárias na mudança “Alta”. Assim mesmo, os microempresários maiores a 40 anos se inclinam pela mudança “Média”, enquanto que os microempresários menores a 40 anos pela mudança “Alta”. Já no setor, os microempresários do setor comércio têm maior predominância na mudança “Media”, enquanto que os microempresários do setor serviços na mudança “Alta”. Finalmente, no número de funcionários não existem diferenças relevantes, sendo a mudança “Alta” a mais frequente.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,32$; $DP = 0,731$) e os microempresários ($M = 2,16$; $DP = 0,764$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(1,17) = 118$, $p = 0,246$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, também identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,33$;

$DP = 0,766$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,15$; $DP = 0,718$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(1,30) = 118$, $p = 0,198$), mantendo similaridade nas médias. Adicionalmente, o teste t de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, também reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 2,16$; $DP = 0,761$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,36$; $DP = 0,724$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,48) = 118$, $p = 0,143$), sendo que as médias se assemelham. Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “número de funcionários” [Welch’s $F(1,800, 2) = 17,169$, $p < 0,195$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene $(0,366) = 2$, $p < 0,695$).

Por outro lado, em conformidade com as cinco perguntas que dizem respeito às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, foi possível identificar que a maioria dos microempresários brasileiros tentaram oferecer novos produtos/serviços, reorganizaram a gestão e administraram de forma diferente a empresa. A Tabela 28 mostra as frequências e percentagens de cada uma das perguntas sobre as mudanças na gestão durante a pandemia.

Tabela 28:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários brasileiros (por pergunta).

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	Frequência		Percentagem	
	Sim	Não	Sim	Não
Modifiquei as atividades da minha empresa	55	65	45,8	54,2
Mudei a estrutura interna da empresa	49	71	40,8	59,2
Ofereci novos produtos e/ou serviços	75	45	62,5	37,7
Tive que reorganizar minha empresa	90	30	75,0	25,0
Administrei de forma diferente minha empresa	90	30	75,0	25,0

Nota. Elaboração do autor

Com base na tabela 28, reconheceu-se que as principais mudanças realizadas pela maioria dos microempresários brasileiros durante a pandemia COVID-19 foram a reorganização na gestão (75%) e novas formas de administrar a empresa (75%). Assim mesmo, mas com menor frequência, o desenvolvimento de novos produtos/serviços (62,5) também foi outra mudança que grande maioria dos microempresários realizaram. Finalmente, houve menos frequência nas mudanças que dizem respeito às atividades (45,8%) e à estrutura interna da empresa (40,8%).

De outra parte, identificou-se que a moda das mudanças na gestão durante a pandemia dos microempresários mexicanos foi a mudança “Alta”. A Tabela 29 mostra as frequências e percentagens de cada uma das mudanças.

Tabela 29:

Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos.

Mudança	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Baixa	22	18,3	18,3
Media	35	29,2	47,5
Alta	63	52,5	100,0
Total	120	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 29, pode-se corroborar que “Alta” foi a mudança na gestão durante a pandemia mais frequente, sendo identificados 63 (52,5%) microempresários mexicanos. De outra parte, a segunda mudança mais predominante foi “Media”, sendo reconhecidos 35 (29,2%) dos respondentes. Já a mudança “Baixa” teve unicamente 22 (18,3%) dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 30 se mostra a quantidade de microempresários mexicanos reconhecidos nas diversas mudanças em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa e o número de funcionários. Enquanto aos estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, as tabelas 17 e 23 mostram as frequências correspondentes em cada uma das mudanças na gestão durante a pandemia, não sendo necessário, por tanto, colocar novamente.

Tabela 30:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários mexicanos.

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19					
Variável		Alta	Media	Baixa	Total
Sexo	Feminino	26	17	8	51
	Masculino	37	18	14	69
Total		63	35	22	120
Idade	<40	28	18	13	59
	>40	35	17	9	61
Total		63	35	22	120
Setor	Comércio	23	15	10	48
	Serviços	40	20	12	72
Total		63	35	22	120
Número de funcionários	0-3	22	18	11	51
	4-6	21	6	6	33
	7-9	20	11	5	36
Total		63	35	22	120

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 30 é possível identificar, preliminarmente, que os microempresários mexicanos, independentemente do sexo, a idade, o setor e o número de funcionários, têm maior predominância na mudança “Alta”.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,35$; $DP = 0,744$) e os microempresários ($M = 2,33$; $DP = 0,798$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(0,137) = 118$, $p = 0,891$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, também identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,25$; $DP = 0,801$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,43$; $DP = 0,741$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,222) = 118$, $p = 0,224$), mantendo similaridade nas médias. Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, também reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 2,27$; $DP = 0,792$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,39$; $DP = 0,761$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,819) = 118$, $p = 0,414$), sendo que as médias se assemelham. Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “número de funcionários” [Welch’s $F(1,172, 2) = 72,219$, $p < 0,316$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene $(1,432) = 2$, $p < 0,243$).

Por outro lado, em conformidade com as cinco perguntas que dizem respeito às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, foi possível identificar que a maioria dos microempresários mexicanos tentaram modificar as atividades da empresa, oferecer novos produtos/serviços, reorganizaram a gestão e administraram de forma diferente a empresa. A Tabela 31 mostra as frequências e percentagens de cada uma das perguntas sobre as mudanças na gestão durante a pandemia.

Tabela 31:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários mexicanos (por pergunta).

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	Frequência		Percentagem	
	Sim	Não	Sim	Não
Modifiquei as atividades da minha empresa	86	34	71,7	28,3
Mudei a estrutura interna da empresa	58	63	48,3	51,7
Ofereci novos produtos e/ou serviços	75	45	62,5	37,7
Tive que reorganizar minha empresa	78	42	65,0	35,0
Administrei de forma diferente minha empresa	92	28	76,7	23,3

Nota. Elaboração do autor

Com base na tabela 31, reconheceu-se que as principais mudanças realizadas pela maioria dos microempresários mexicanos durante a pandemia COVID-19 foram; novas formas de administrar (76,7%) e modificar as atividades da empresa (71,7%). Assim mesmo, mas com menor frequência, a reorganização na gestão (65%) e o desenvolvimento de novos produtos/serviços (62,5) também foram outras mudanças que grande maioria dos microempresários realizaram. Finalmente, houve menos frequência nas mudanças que dizem respeito à estrutura interna da empresa (48,3%).

Finalmente, identificou-se que a moda das mudanças na gestão durante a pandemia dos microempresários (geral) foi a mudança “Alta”. A Tabela 32 mostra as frequências e percentagens de cada uma das mudanças.

Tabela 32:

Frequências e percentagens das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (geral).

Mudança	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulado
Baixa	44	18,3	18,3
Media	81	33,8	52,1
Alta	115	47,9	100,0
Total	240	100,0	

Nota. Elaboração do autor

Com base na Tabela 32 pode-se corroborar que “Alta” foi a mudança na gestão durante a pandemia mais frequente, sendo identificados 115 (47,9%) microempresários. De outra parte, a segunda mudança mais predominante foi “Media”, sendo reconhecidos 81 (33,8%) dos respondentes. Já a mudança “Baixa” teve unicamente 44 (18,3%) dos respondentes.

Por outro lado, na Tabela 33 se mostra a quantidade de microempresários (geral) reconhecidos nas diversas mudanças em conformidade com o sexo, a idade, o setor da empresa e o número de funcionários. Enquanto aos estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, as tabelas 19 e 25 mostram as frequências correspondentes em cada uma das mudanças na gestão durante a pandemia, não sendo necessário, por tanto, colocar novamente.

Tabela 33:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 com base nas variáveis sociodemográficas e empresariais nos microempresários (geral).

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19					
	Variável	Alta	Media	Baixa	Total
Sexo	Feminino	57	41	18	116
	Masculino	58	40	26	124
Total		115	81	44	240
Idade	<40	62	39	25	126

	>40	53	42	19	114
Total		115	81	44	240
Setor	Comércio	47	41	24	112
	Serviços	68	40	20	128
Total		115	81	44	240
Número de funcionários	0-3	65	56	25	146
	4-6	25	11	12	48
	7-9	25	14	7	46
Total		115	81	44	240

Nota. Elaboração do autor

Em conformidade com a Tabela 33 é possível identificar, preliminarmente, que os microempresários (geral), independentemente do sexo, a idade, o setor e o número de funcionários, têm maior predominância na mudança “Alta”.

O teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “sexo”, mostrou que as microempresárias ($M = 2,34$; $DP = 0,734$) e os microempresários ($M = 2,26$; $DP = 0,785$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(0,796) = 238, p = 0,427$), sendo que as médias se assemelham. Por outro lado, o teste *t* de Student para amostras independentes desenvolvido na variável “idade”, também identificou que os microempresários menores a 40 anos ($M = 2,29$; $DP = 0,780$) e os microempresários maiores a 40 anos ($M = 2,30$; $DP = 0,740$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-0,047) = 238, p = 0,963$), mantendo similaridade nas médias. Adicionalmente, o teste *t* de Student para amostras independentes realizado na variável “setor”, também reconheceu que os microempresários do setor comércio ($M = 2,21$; $DP = 0,773$) e os microempresários do setor serviços ($M = 2,38$; $DP = 0,742$) não tiveram escores estatisticamente diferentes ($t(-1,733) = 238, p = 0,084$), sendo que as médias se assemelham. Por último, os resultados da ANOVA demonstraram que não haviam diferenças significativas entre os grupos de “número de funcionários” [Welch’s $F(0,459, 2) = 88,464, p < 0,633$]. Cabe ressaltar que o teste de Levene demonstrou que os grupos apresentam homogeneidade de variância (Levene ($1,937) = 2, p < 0,146$).

Por outro lado, em conformidade com as cinco perguntas que dizem respeito às mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, foi possível identificar que a maioria dos microempresários (geral) tentaram modificar as atividades da empresa, oferecer novos produtos/serviços, reorganizaram a gestão e administraram de forma diferente a empresa. A Tabela 34 mostra as frequências e percentagens de cada uma das perguntas sobre as mudanças na gestão durante a pandemia.

Tabela 34:

Frequências das mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 nos microempresários (por pergunta).

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19	Frequência		Porcentagem	
	Sim	Não	Sim	Não
Modifiquei as atividades da minha empresa	141	99	58,8	41,2
Mudei a estrutura interna da empresa	107	133	44,6	55,4
Ofereci novos produtos e/ou serviços	150	90	62,5	37,7
Tive que reorganizar minha empresa	168	72	70,0	30,0
Administrei de forma diferente minha empresa	182	58	75,8	24,2

Nota. Elaboração do autor

Com base na tabela 34, reconheceu-se que as principais mudanças realizadas pela maioria dos microempresários (geral) durante a pandemia COVID-19 foram; novas formas de administrar (75,8%) e reorganizar a empresa (70,0%). Assim mesmo, mas com menor frequência, o desenvolvimento de novos produtos/serviços (62,5) e modificar as atividades da empresa (58,8%) também foram outras mudanças que grande maioria dos microempresários realizaram. Finalmente, houve menos frequência nas mudanças que dizem respeito à estrutura interna da empresa (44,6%).

I.VI Relações entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19

Conforme ao sexto objetivo específico, fizeram-se testes qui-quadrado de independência com o objetivo de encontrar relações entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Devido a que em todos os testes qui-quadrado não se cumpriu com o pressuposto do mínimo de participantes por relação ($N \geq 5$), optou-se pelo uso do teste exato de Fisher.

No contexto brasileiro, as associações entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos não se mostraram estatisticamente significativas ($\chi^2(12) = 16,026, p < 0.130$). Não obstante, algumas associações demonstraram resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 (Tabela 35).

Tabela 35:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro.

Estilos cognitivos	Comportamentos estratégicos	
	Defensivo	Análítico

Conservador	2,9	-
Conquistador	-	2,7

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 35 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Defensivo”, enquanto que o estilo cognitivo “Conquistador” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Analítico”. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários brasileiros com estilo cognitivo “Conquistador” têm 8 vezes mais chances de terem comportamentos estratégicos “Analíticos”, quando comparados com microempresários brasileiros com estilo cognitivo “Conservador” e comportamento estratégico “Defensivo”.

Por outro lado, as associações entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia também não se mostraram estatisticamente significativas ($\chi^2(8) = 13,709$, $p < 0.061$). Não obstante, também foi possível identificar alguns resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 (Tabela 36).

Tabela 36:

Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro.

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	
Estilos cognitivos	Alta
Conservador	-2,5
Reformador	2,2

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 36 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia, enquanto que o estilo cognitivo “Reformador” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários brasileiros com estilo cognitivo “Reformador” têm 14 vezes mais chances de mudar relevantemente sua gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários brasileiros com estilo cognitivo “Conservador”.

De outra parte, apesar de que a ANOVA não mostrou diferenças significativas entre os comportamentos estratégicos, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19

($\chi^2(6) = 14,202$, $p < 0.025$ Cramer's $V = 0,248$). Na tabela 37 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 37:

Comportamentos estratégicos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro.

Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	
Comportamentos estratégicos	Baixa
Analítico	-2,3
Defensivo	2,7

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 37 mostra que o comportamento estratégico “Analítico” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia, enquanto que o comportamento estratégico “Defensivo” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários brasileiros com comportamento estratégico “Defensivo” têm 3,64 vezes mais chances de não mudar relevantemente sua gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários brasileiros com comportamento estratégico “Analítico”.

Por outro lado, devido a que a variável sociodemográfica “idade” demonstrou diferenças significativas entre os grupos, com base nos comportamentos estratégicos, foi realizado um teste qui-quadrado com a intenção de identificar associações. Nesse sentido, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre essas variáveis ($\chi^2(3) = 10,320$, $p < 0.015$ Cramer's $V = 0,295$). Na tabela 38 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 38:

Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto brasileiro.

Comportamentos estratégicos	Idade	
	<40 anos	>40 anos
Analítico	2,5	-2,5
Defensivo	-2,0	2,0

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 38 mostra que o comportamento estratégico “Analítico” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 na idade menor a 40 anos, enquanto que o comportamento estratégico “Defensivo” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 na idade maior

a 40 anos. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários brasileiros com comportamento estratégico “Analítico” têm 3,86 vezes mais chances de serem menores de 40 anos, quando comparados com microempresários brasileiros com comportamento estratégico “Defensivo”.

Por último, devido a que a variável empresarial “número de funcionários” demonstrou diferenças significativas entre os grupos, com base nos estilos cognitivos, foi realizado um teste qui-quadrado com a intenção de identificar associações. Nesse sentido, não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre essas variáveis ($\chi^2(8) = 8,711, p < 0.367$).

Com base no anterior, pode-se reconhecer que, no contexto brasileiro, as hipóteses 1, 2, 3, 4, 5 e 6, as quais visavam a identificar relações significativas (positivas ou negativas) entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, não foram comprovadas empiricamente. Assim mesmo, as hipóteses 7, 8 e 9, que tinham como pressuposto a identificação de relações significativas positivas entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, também não foram comprovadas empiricamente.

Adicionalmente, a hipótese 10, a qual se orientava na identificação de relações significativas positivas entre os comportamentos estratégicos conservadores e mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia, foi comprovada empiricamente, sendo que o comportamento estratégico “Defensivo” se relacionou positivamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Por último, a hipótese 11, que visava identificar relações positivas entre os comportamentos estratégicos inovadores e mudanças “altas” na gestão durante a pandemia, não foi comprovada empiricamente. Não obstante, reconheceu-se que o comportamento estratégico “Analítico” (comportamento inovador) se relacionou negativamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia.

Por outro lado, no contexto mexicano, as associações entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos foram estatisticamente significativas ($\chi^2(12) = 33,005, p < 0.000$ Cramer’s V = 0,320). Na tabela 39 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 39:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano.

Estilos cognitivos	Comportamentos estratégicos	
	Prospetor	Defensivo
Conservador	-2,5	4
Revolucionário	3,4	-

Conquistador	-2,2	-
--------------	------	---

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 39 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Defensivo”, assim como um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 no comportamento estratégico “Prospetor”. Por outro lado, o estilo cognitivo “Revolucionário” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Prospetor”. Finalmente, o estilo cognitivo “Conquistador” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 no comportamento estratégico “Prospetor”. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários mexicanos com estilo cognitivo “Revolucionário” têm 2,91 vezes mais chances de terem comportamentos estratégicos “Prospetores”, quando comparados com microempresários mexicanos com estilo cognitivo “Conquistador”, e 5,17 vezes mais chances quando comparados com microempresários mexicanos com estilo cognitivo “Conservador”.

De outra parte, apesar de que a ANOVA não mostrou diferenças significativas entre os estilos cognitivos, as associações entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia também se mostraram estatisticamente significativas ($\chi^2(8) = 18,023, p < 0.011$ Cramer’s V = 0,411). Na tabela 40 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 40:

Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano.

Estilos cognitivos	Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	
	Baixa	Alta
Conservador	3,5	-2,2
Constitucionalista	-	-2,1
Revolucionário	-2,0	-

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 40 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “altas” na gestão durante a pandemia, enquanto que mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Por outro lado, o estilo cognitivo “Constitucionalista” mostrou um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “altas” na gestão durante a pandemia. Finalmente, o estilo cognitivo “Revolucionário” mostrou um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Análises de razão de

chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários mexicanos com estilo cognitivo “Conservador” têm 5,37 vezes mais chances de não mudar relevantemente a gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários mexicanos com estilo cognitivo “Revolucionário”.

Por outro lado, não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 ($\chi^2(6) = 4,098, p < 0.676$), nem resíduos padronizados ajustados menores a -1,96 ou maiores a 1,96.

Por último, devido a que a variável sociodemográfica “sexo” demonstrou diferenças significativas entre os grupos, com base nos comportamentos estratégicos, foi realizado um teste qui-quadrado com a intenção de identificar associações. Nesse sentido, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre essas variáveis ($\chi^2(3) = 7,418, p < 0.05$ Cramer’s V = 0,249). Na tabela 41 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 41:

Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto mexicano.

Comportamentos estratégicos	Sexo	
	Feminino	Masculino
Prospetor	2,5	-2,5
Defensivo	-2,0	2,0

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 41 mostra que o comportamento estratégico “Prospetor” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no grupo “feminino”, enquanto que o comportamento estratégico “Defensivo” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no grupo “masculino”. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários mexicanos com comportamento estratégico “Prospetor” têm 2,02 vezes mais chances de serem mulheres. Assim mesmo, microempresários mexicanos com comportamento estratégico “Defensivo” têm 1,85 vezes mais chances de serem homens.

Com base no anterior, pode-se reconhecer que a hipótese 1, a qual busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e comportamentos estratégicos conservadores, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se associou significativamente com o comportamento “Defensivo”. De outra parte, a hipótese 2, a qual busca identificar relações negativas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e comportamentos estratégicos inovadores, também foi

comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se associou significativamente com o comportamento “Prospetor”.

Enquanto a hipótese 3, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e comportamentos estratégicos inovadores, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Revolucionário” se associou significativamente com o comportamento “Prospetor”. Não obstante, a hipótese 4, que busca identificar relações negativas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e comportamentos estratégicos conservadores, não foi comprovada empiricamente.

Já a hipótese 5, a qual busca identificar relações positivas entre o estilo cognitivo “Conquistador” e comportamentos estratégicos inovadores, também não foi comprovada empiricamente. Assim mesmo, a hipótese 6, a qual busca identificar relações negativas entre o estilo cognitivo “Conquistador” e comportamentos estratégicos conservadores, também não foi comprovada empiricamente. Porém, o estilo “Conquistador” se relacionou negativamente com o comportamento “Prospetor” (comportamento inovador).

De outra parte, a hipótese 7, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e uma baixa mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se relacionou positivamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Adicionalmente, o estilo “Constitucionalista” se relacionou negativamente com mudanças “altas” na gestão durante a pandemia.

Enquanto a hipótese 8, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, não foi comprovada empiricamente. Não obstante, o estilo “Revolucionário” se relacionou negativamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Já hipótese 9, a qual busca identificar relações positivas entre o estilo cognitivo Conquistador e uma alta mudança na gestão durante a pandemia, não foi comprovada empiricamente.

Finalmente, as hipóteses 10 e 11, as quais se orientavam na identificação de relações significativas (positivas) entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, não foram comprovadas empiricamente.

Por último, no contexto geral, as associações entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos foram estatisticamente significativas ($\chi^2(12) = 48,218, p < 0.000$ Cramer’s V = 0,259). Na tabela 42 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 42:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral.

Estilos cognitivos	Comportamentos estratégicos		
	Prospetor	Analítico	Defensivo
Conservador	-2,6	-2,3	4,8
Revolucionário	3,9	-	-
Conquistador	-2,6	3,4	-

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 42 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Defensivo”, assim como um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Analítico”. Por outro lado, o estilo cognitivo “Revolucionário” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Prospetor”. Finalmente, o estilo cognitivo “Conquistador” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 no comportamento estratégico “Prospetor” e um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no comportamento estratégico “Analítico”.

Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários com estilo cognitivo “Conservador” têm 3,08 vezes mais chances de terem comportamentos estratégicos “Defensivos”, quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Revolucionário” e 1,94 vezes mais chances quando comparados com microempresários com estilo “Conquistador”. Adicionalmente, microempresários com estilo cognitivo “Revolucionário” têm 6,18 vezes mais chances de terem comportamentos estratégicos “Prospetores”, quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Conservador”, e 2,48 vezes mais chances quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Conquistador”. Finalmente, microempresários com estilo cognitivo “Conquistador” têm 3,37 vezes mais chances de terem comportamentos estratégicos “Analíticos”, quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Conservador”, e 1,87 vezes mais chances quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Revolucionário”.

De outra parte, apesar de que a ANOVA não mostrou diferenças significativas entre os grupos de estilos cognitivos, as associações entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 também se mostraram estatisticamente significativas ($\chi^2(8) = 28,468$, $p < 0.000$ Cramer’s V = 0,244). Na tabela 43 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 43:

Estilos cognitivos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral.

Estilos cognitivos	Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	
	Baixa	Alta
Conservador	3,6	-3,4
Constitucionalista	-	-2,0
Revolucionário	-2,2	2,6

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 43 mostra que o estilo cognitivo “Conservador” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia, enquanto que mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia. Por outro lado, o estilo cognitivo “Constitucionalista” mostrou um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. Finalmente, o estilo cognitivo “Revolucionário” mostrou um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia, enquanto que mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia.

Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários com estilo cognitivo “Conservador” têm 3,78 vezes mais chances de não mudar relevantemente a gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Revolucionário”. Adicionalmente, microempresários com estilo cognitivo “Revolucionário” têm 3,05 vezes mais chances de mudar relevantemente a gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários com estilo cognitivo “Conservador”.

De outra parte, apesar de que a ANOVA mostrou diferenças significativas irrisórias entre os grupos de comportamentos estratégicos, foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 ($\chi^2(6) = 14,815, p < 0.021$ Cramer’s V = 0,176). Na tabela 44 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 44:

Comportamentos estratégicos e mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral.

Comportamentos estratégicos	Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.	
	Baixa	Alta
Prospetor	-	2,4
Analítico	-2,0	-

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 44 mostra que o comportamento estratégico “Prospetor” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. Já o comportamento estratégico “Analítico” teve um resíduo padronizado ajustado menor a -1,96 nas mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia, enquanto que o comportamento estratégico “Defensivo” mostrou um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 nas mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia.

Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários com comportamento estratégico “Defensivo” têm 2,74 vezes mais chances de não mudar relevantemente a gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Analítico” e 2,07 quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Prospetor”. Adicionalmente, microempresários com comportamento estratégico “Prospetor” têm 1,55 vezes mais chances de mudar relevantemente a gestão durante a pandemia, quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Defensivo” e 1,28 quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Analítico”.

Por outro lado, devido a que as variáveis sociodemográficas “idade” e “nacionalidade” demonstraram diferenças significativas entre os grupos, com base nos estilos cognitivos, foram realizados testes qui-quadrado com a intenção de identificar associações. Nesse sentido, não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os estilos cognitivos e essas variáveis: idade: ($\chi^2(4) = 5,759, p < 0.218$), e; nacionalidade: ($\chi^2(4) = 4,808, p < 0.308$).

Assim mesmo, devido a que as variáveis sociodemográficas “sexo” e “idade” demonstraram diferenças significativas entre os grupos, com base nos comportamentos estratégicos, foram realizados testes qui-quadrado com a intenção de identificar associações. Com base nisso, não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre os comportamentos estratégicos e a variável “sexo” ($\chi^2(3) = 6,378, p < 0.095$). Não obstante, encontraram-se associações estatisticamente significativas entre os comportamentos estratégicos e a variável “idade” ($\chi^2(3) = 15,807, p < 0.001$ Cramer’s V = 0,257). Na tabela 45 se identificam os principais resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96.

Tabela 45:

Comportamentos estratégicos e idade. Resíduos padronizados ajustados maiores a 1,96 no contexto geral.

Comportamentos estratégicos	Idade	
	<40	>40
Analítico	3,3	-3,3
Defensivo	-2,1	2,1
Reativo	-2,4	2,4

Nota. Elaboração do autor

A Tabela 45 mostra que o comportamento estratégico “Analítico” teve um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no grupo “menor a 40 anos”, enquanto que os comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Reativo” mostraram um resíduo padronizado ajustado maior a 1,96 no grupo “maior a 40 anos”. Análises de razão de chance (odds-ratio) demonstraram que microempresários com comportamento estratégico “Analítico” têm 1,66 vezes mais chances de serem menores a 40 anos, quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Defensivo” e 1,91 mais chances quando comparados com microempresários com comportamento estratégico “Defensivo”.

Com base no anterior, pode-se reconhecer que a hipótese 1, a qual busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e comportamentos estratégicos conservadores, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se associou significativamente com o comportamento “Defensivo”. De outra parte, a hipótese 2, a qual busca identificar relações negativas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e comportamentos estratégicos inovadores, também foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se associou significativamente com os comportamentos “Prospetor” e “Analítico”.

Enquanto a hipótese 3, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e comportamentos estratégicos inovadores, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Revolucionário” se associou significativamente com o comportamento “Prospetor”. Não obstante, a hipótese 4, que busca identificar relações negativas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e inovar e comportamentos estratégicos conservadores, não foi comprovada empiricamente.

Já a hipótese 5, a qual busca identificar relações positivas entre o estilo cognitivo “Conquistador” e comportamentos estratégicos inovadores, foi comprovada empiricamente, sendo que esse estilo se associou significativamente com o comportamento “Analítico”. Enquanto a hipótese 6, a qual busca identificar relações negativas entre o estilo cognitivo

“Conquistador” e comportamentos estratégicos conservadores, não foi comprovada empiricamente. Porém, o estilo “Conquistador” se relacionou negativamente com o comportamento “Prospetor”.

De outra parte, a hipótese 7, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências à estabilidade e segurança e uma baixa mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Conservador” se relacionou positivamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Adicionalmente, o estilo “Constitucionalista” e “Conservador” se relacionaram negativamente com mudanças “altas” na gestão durante a pandemia.

Enquanto a hipótese 8, que busca identificar relações positivas entre estilos cognitivos com preferências a assumir riscos e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, foi comprovada empiricamente, sendo que o estilo “Revolucionário” se relacionou significativamente com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. Assim mesmo, o estilo “Revolucionário” se relacionou negativamente com mudanças “baixas” na gestão durante a pandemia. Já hipótese 9, a qual busca identificar relações positivas entre o estilo cognitivo Conquistador e uma alta mudança na gestão durante a pandemia, não foi comprovada empiricamente.

Finalmente, a hipótese 10, a qual se orienta na identificação de relações significativas positivas entre comportamentos estratégicos conservadores e uma baixa mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, foi comprovada empiricamente, sendo que o comportamento “Defensivo” se relacionou significativamente com mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia. Já a hipótese 11, a qual se orienta na identificação de relações significativas positivas entre comportamentos estratégicos inovadores e uma alta mudança na gestão durante a pandemia COVID-19, também foi comprovada empiricamente, sendo que o comportamento “Prospetor” se relacionou significativamente com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. Assim mesmo, o comportamento “Analítico” se relacionou negativamente com mudanças “Baixas” na gestão durante a pandemia.

Em resumo, a Figura 11 mostra a relação das hipóteses confirmadas e rejeitadas com base nos três contextos pesquisados, sendo o contexto geral onde houve maior quantidade de relações entre as variáveis. Esse pressuposto é devido, principalmente, a que a quantidade de participantes foi maior nesse contexto (240 participantes), em comparação com os contextos brasileiro e mexicano, onde participaram unicamente 120 participantes por cada país.

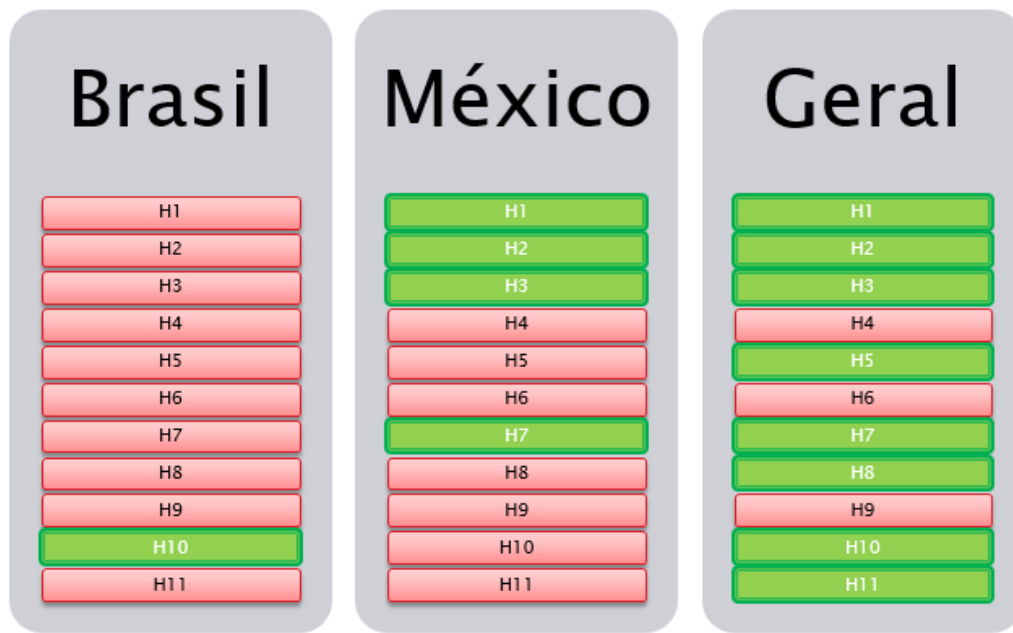


Figura 11. Relação das hipóteses confirmadas no contexto brasileiro, mexicano e geral.
 Fonte: Desenvolvida pelo autor.

Com base na Figura 11, é possível perceber que o contexto brasileiro unicamente confirmou a hipótese 10 (em cor verde), sendo uma relação entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Por outro lado, no contexto mexicano foram confirmadas as hipóteses 1, 2, 3 e 7, as quais dizem respeito a associações dos estilos cognitivos com os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Finalmente, o contexto geral só não conseguiu validar as hipóteses 4, 6 e 9 (em cor vermelho), confirmando, não obstante, relações entre todas variáveis, ou seja, entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

CAPÍTULO II. DISCUSSÕES

Em conformidade com o primeiro objetivo, reconheceu-se que existem evidências de validade da EQEC no contexto brasileiro e mexicano, devido a que os testes de Barlett e KMO foram significativos, assim como os índices UniCo e ECV demonstraram que a escala não pode ser tratada como unidimensional. Não obstante, o MIREAL, o qual é uma medida de resíduos ou erros, mostrou-se por debaixo do mínimo aceito (Damásio, 2012; Ferrando & Lorenzo-Seva, 2017).

Adicionalmente, a análise paralela identificou os quatro fatores definidos na parte teórica, mostrando que a maioria dos itens apresentaram cargas fatoriais elevadas em suas respectivas bidimensões e fatores, salvo alguns itens que tiveram cargas fatoriais elevadas noutros fatores. Assim mesmo, a fidedignidade composta, o ORION e o índice de replicabilidade da estrutura fatorial foram adequadas para quase todos os fatores, exceto para o fator “Empírico” no contexto brasileiro, e o fator “Convencional” no contexto mexicano. Já os índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI confirmaram que os fatores se ajustam aos dados.

Assim mesmo, também se identificou evidências de validade da EQEC no contexto geral, devido a que os índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI demonstraram que os fatores se ajustam aos dados. Nesse sentido, pode-se concluir que a EQEC permite avaliar os estilos cognitivos dos empresários e/ou gestores a partir das relações de quatro principais pressupostos (dimensões); a) o empírico, o qual diz respeito a influência das experiências anteriores nas tomadas de decisões e formas de gestão; b) o analítico, que avalia o peso das análises lógicas e/ou abstratas na administração e gestão empresarial; c) o proativo, o qual determina o grau em que os empresários e/ou gestores assumem riscos e inovam na empresa, e; d) o convencional, que permite compreender o peso em manter uma gestão segura e eficiente, em vez de modificar constantemente a gestão e organização empresarial.

A EQEC inova no entendimento de que os estilos cognitivos não necessariamente se estabelecem a partir de dois aspectos ou dimensões dicotômicas, senão que existe a possibilidade de ampliar sua compreensão a través da ambivalência e da inclusão de mais dimensões que expliquem percepções diversas, as quais formam parte da tomada de decisões e resolução de problemas. Os estilos cognitivos são complexos, abrangentes e multidimensionais, por tanto, tentar reconhecê-los e defini-los considerando múltiplas variáveis, relacionadas ou não entre si, mostrou-se promissor na identificação das suas tipologias e na sua relação com outros aspectos psicológicos, sendo EQEC um claro exemplo desse pressuposto.

De outra parte, conforme ao segundo objetivo específico, também se identificou evidências de validade do Questionário sobre Estratégias Genéricas adaptado ao espanhol, tanto no contexto mexicano quanto no geral, devido a que os índices de ajuste RMSEA, CFI e TLI demonstraram que os fatores se ajustam aos dados. Por tanto, deduz-se que o Questionário sobre Estratégias Genéricas de Miles & Snow (1978), adaptado por Conant, Mokwa & Varadarajan (1990) e traduzido e validado à língua portuguesa por Gimenez (1998; 2000) e Pérola & Gimenez (2000), também pode ser utilizado na língua espanhola.

Por outro lado, conforme ao terceiro objetivo específico, identificou-se que os estilos cognitivos “Conquistador” (principal) e “Revolucionário” foram os mais predominantes nos microempresários brasileiros, independentemente do sexo, a idade, o setor e o número de funcionários. Assim mesmo, não houve diferenças significativas entre os grupos de estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

A definição do estilo “Conquistador” permite compreender a existência de indivíduos com formas ambivalentes de tomar de decisões e gerir nas organizações, sendo que diferentes estudos encontrados na literatura (os quais a maioria fizeram uso de escalas bidimensionais), já tinham identificado que certas pessoas e/ou empresários não pertenciam a algum dos polos das escalas utilizadas (Ettlie, et al, 2014; Lin & Mcdonought, 2014; Sadler-Smith, 2004; Visser & Faens, 2015; Witkin, 1964). Por tanto, o presente estudo incentiva ainda mais no entendimento de que os indivíduos e, sobretudo, os microempresários, podem alternar as formas nas quais tomam decisões e gerem suas empresas, sendo que não têm um estilo cognitivo definido em uma única polaridade, senão que mantem uma “plasticidade cognitiva”.

Adicionalmente, a predominância dos estilos “Conquistador” e “Revolucionário” pode estar sendo influenciada ou pelas variáveis sociodemográficas e empresariais ou pelo contexto ambiental, sendo que as pesquisas de Brunaldi (2005), De Vasconcelos, Guedes & Cândido (2007) e Ribas (2007) tiveram diferenças nos estilos dos empresários brasileiros, uns carregando-se ao estilo inovador, enquanto que outros ao adaptador. Porém, o presente estudo também não conseguiu demonstrar em que sentido essas variáveis podem modificar os estilos cognitivos dos gerentes-proprietários.

Enquanto ao contexto mexicano, reconheceu-se que os estilos cognitivos “Revolucionário” (principal) e “Conquistador” foram os mais predominantes nesses microempresários, independentemente do sexo, a idade, o setor e o número de funcionários. Assim mesmo, não houve diferenças significativas entre os grupos de estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

A predominância do estilo “Revolucionário” nos microempresários mexicanos permite entrever a necessidade atual desses dirigentes em buscar novas formas de gestão e tomada de decisões, utilizando como principal eixo regulador suas experiências anteriores. Sendo que esse estilo cognitivo mostrou uma relação negativa com “baixas” mudanças na gestão durante a pandemia, pode-se deduzir que os microempresários mexicanos tomam decisões inovadoras e/ou diferentes porque o contexto ambiental os impulsiona (ou pressiona), até certo ponto, a agir diferente. Por tanto, o microempresário mexicano termina sendo um agente ativo na busca de novas formas de fazer as coisas.

Esta relação entre o estilo cognitivo e o contexto ambiental ajuda na compreensão dos mecanismos de introspecção-extrospecção. O indivíduo cria processos mentais e estruturas cognitivas (internas) que se adaptam ao contexto no qual ele se encontra inserido (externo), sendo que seu estilo cognitivo será construído não somente com base em inferências *a priori*, senão também deverá ajustar essas inferências internas às suas experiências (*a posteriori*) e às exigências que o seu contexto lhe exige (Nisbett & Wilson, 1977).

Já no contexto geral, reconheceu-se que os estilos cognitivos “Revolucionário” e “Conquistador” foram os mais predominantes nesses microempresários, independentemente do sexo, a idade, a nacionalidade, o setor, o número de funcionários e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Não obstante, foram identificadas diferenças significativas entre os grupos com base na idade e a nacionalidade. Ainda que não foram encontradas associações significativas entre os estilos cognitivos e essas variáveis sociodemográficas, pode-se identificar vagamente que é mais provável que microempresários menores a 40 anos tenham estilos cognitivos “Revolucionários” e “Conquistadores”, enquanto que microempresários maiores a 40 anos adicionam a possibilidade de ter um estilo cognitivo “Defensivo”. Por outro lado, os microempresários brasileiros se inclinam mais ao estilo cognitivo “Conquistador”, enquanto que os microempresários mexicanos se orientam mais pelo estilo cognitivo “Revolucionário”.

Esses achados permitem inferir que a definição do estilo cognitivo em determinado microempresário poder estar influenciado não somente pelo contexto ambiental, senão também pelas suas características pessoais e pelos processos psíquicos internos (Belmont, 2019; Nisbett & Wilson, 1977). Adicionalmente, tanto no contexto brasileiro e mexicano, quanto no contexto geral, foi possível perceber que o principal eixo intrínseco dos estilos cognitivos foram as experiências anteriores, sendo que os estilos “Reformador” e “Constitucionalista”, os quais prestigiam as análises racionais em detrimento das experiências meramente empíricas, não foram reconhecidos como predominantes nos microempresários.

De outra parte, com base no quarto objetivo específico, reconheceu-se que o comportamento estratégico “Analítico” foi o mais predominante nos microempresários brasileiros, independentemente do sexo, o setor e o número de funcionários. Adicionalmente, não houve diferenças significativas entre os grupos de comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Não obstante, os microempresários brasileiros maiores a 40 anos tiveram uma maior predominância no comportamento estratégico “Defensivo”, sendo essa diferença significativa em comparação com os microempresários menores a essa idade. Esses achados permitem confirmar o mencionado por Armstrong & Hird (2009), os quais argumentam que as características pessoais, neste caso a idade, podem ser um fator influenciador tanto na definição dos estilos cognitivos quanto na gestão organizacional.

Em geral, esses achados se assemelham ao encontrado na literatura, sendo que na pesquisa de Ribas (2007) também predominou, na maioria dos participantes, o comportamento estratégico “Analítico”. Assim mesmo, no estudo De Vasconcelos, Guedes & Cândido (2007), os dirigentes das empresas adotaram comportamentos estratégicos “Defensivos”. Neste estudo, foi possível identificar que o tipo de comportamento estratégico está associado a variável sociodemográfica “idade”, sendo que os microempresários brasileiros menores a 40 anos tiveram uma tendência ao comportamento estratégico “Analítico”, enquanto que os microempresários brasileiros maiores a 40 anos tiveram uma tendência ao comportamento estratégico “Defensivo”.

Enquanto ao contexto mexicano, reconheceu-se que os comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Defensivo” foram os mais predominantes nesses microempresários, não havendo diferenças significativas com base na idade, o setor e o número de funcionários. Adicionalmente, não houve uma diferença significativa entre os grupos de comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Não obstante, os microempresários tiveram uma maior predominância no comportamento estratégico “Defensivo”, enquanto que as microempresárias se inclinaram ao comportamento estratégico “Prospetor”. Isto permite entrever que, na gestão organizacional, as microempresárias mexicanas têm uma maior tendência a assumir condutas inovadoras e empreendedoras, enquanto que os microempresários mexicanos preferem condutas mais conservadoras, tentando manter eficiência e/ou processos bem definidos.

Apesar de que não houve diferenças estatisticamente significativas nos estilos cognitivos das microempresárias e os microempresários, as diferenças nos comportamentos estratégicos permitem entrever que o estilo “Revolucionário” e “Conquistador” podem ver-se

refletidos de maneira diversa na gestão organizacional, sendo que, neste caso, a variável “sexo” pode dar uma explicação nessas diferenças. Os achados de De Moraes (2011) também permitiram perceber que certas características pessoais podem estar associadas ao bom desempenho de estratégias organizacionais e aos comportamentos estratégicos. Assim mesmo, na pesquisa de Brunaldi (2005), foi possível perceber, vagamente, que dirigentes com um mesmo estilo cognitivo podem adotar comportamentos estratégicos diferentes.

Já no contexto geral, reconheceu-se que os comportamentos estratégicos “Analítico”, “Prospetor” e “Defensivo” foram os mais predominantes nesses microempresários, não havendo diferenças significativas com base na nacionalidade, o setor e o número de funcionários. Não obstante, nas variáveis sexo e idade houve diferenças significativas entre os grupos.

Apesar de que não foram encontradas associações significativas entre o sexo e os comportamentos estratégicos, pode-se identificar vagamente que os microempresários (no contexto geral) tiveram uma maior predominância nos comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Analítico”, enquanto que as microempresárias se inclinaram aos comportamentos estratégicos “Prospetor” e “Analítico”. Essas inferências permitem entrever que, na gestão organizacional, as microempresárias têm uma maior tendência a assumir condutas analíticas, inovadoras e empreendedoras, enquanto que os microempresários preferem condutas mais analíticas e conservadoras, tentando manter eficiência e/ou processos bem definidos.

Ainda que não houve diferenças estatisticamente significativas nos estilos cognitivos das microempresárias e os microempresários (no contexto geral), as diferenças nos comportamentos estratégicos permitem entrever que o estilo “Revolucionário” e “Conquistador”, os quais foram os mais predominantes em todos os microempresários, podem ver-se refletidos de maneira diversa na gestão organizacional, sendo que, neste caso, a variável “sexo” pode dar uma explicação nessas diferenças. Como já se mencionou anteriormente, os achados de De Moraes (2011) também permitiram perceber que certas características pessoais podem estar associadas ao bom desempenho de estratégias organizacionais e aos comportamentos estratégicos. Adicionalmente, na pesquisa de Brunaldi (2005), foi possível perceber, vagamente, que dirigentes com um mesmo estilo cognitivo podem adotar comportamentos estratégicos diferentes.

Por outro lado, houve associações significativas entre os comportamentos estratégicos e a idade, sendo que os microempresários maiores a 40 anos tiveram uma maior predominância nos comportamentos estratégicos “Defensivo” e “Reativo”, enquanto que os microempresários

menores a 40 anos optaram por um comportamento estratégico “Analítico”. Esses achados permitem confirmar o mencionado por Armstrong & Hird (2009), os quais argumentam que as características pessoais, neste caso a idade, pode ser um fator influenciador tanto na definição dos estilos cognitivos quanto na gestão organizacional.

Em geral, esses achados se assemelham ao encontrado na literatura, sendo que na pesquisa de Ribas (2007) também predominou, na maioria dos participantes, o comportamento estratégico “Analítico”. Assim mesmo, no estudo De Vasconcelos, Guedes & Cândido (2007), os dirigentes das empresas adotaram comportamentos estratégicos “Defensivos”.

Por outro lado, com base no quinto objetivo, identificou-se que a mudança “Alta” na gestão durante a pandemia foi a mais predominante tanto nos microempresários brasileiros e mexicanos quanto no contexto geral. Assim mesmo, não houve diferenças significativas entre os grupos de sexo, idade, setor e número de funcionários, sendo que a mudança “Alta” se manteve como a mais frequente em todos os grupos.

Esses resultados permitem confirmar as inferências de Nisbett & Wilson (1977), os quais argumentam que os informes introspectivos, ainda que se produzam de uma forma minuciosa, oferecendo aparências de sensatez e coerência, não são totalmente confiáveis, sendo que essas introspecções precisam, indispensavelmente, do mecanismo da extrospecção, o qual permite que o indivíduo consiga fazer frente a sua realidade de maneira coerente e com base nos acontecimentos do ambiente.

Por tanto, ainda existindo uma relação consistente entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, a influência do contexto ambiental na gestão não deixa de ser um parâmetro a ser contemplado ao momento de definir determinada estratégia, menos quando dito contexto apresenta situações adversas a manutenção da organização. Como mencionam Mintzberg & Quinn (2001), toda estratégia deve integrar não somente as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização, senão também deve ajudar a ordenar e a alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base tanto nas suas competências e deficiências internas, quanto nas mudanças do ambiente.

Na pesquisa de Belmont (2019) foi possível reconhecer que, dentre os fatores considerados externos ou ambientais, o mercado, o sistema financeiro, político e social, o contexto cultural e económico, os fornecedores, clientes, comunidade, etc., são fatores que influenciam relevantemente na gestão e no sucesso microorganizacional. Assim mesmo, no contexto pandêmico atual, direta ou indiretamente as empresas têm sido impulsadas a usar novas formas de gestão sendo que, o uso da tecnologia (principalmente a internet), a revisão aprofundada das despesas, o controle do pessoal e a sua reorganização, a análise do nível de

dívidas contraídas, o ajuste das despesas comerciais e salariais, a resiliência e flexibilidade, mudanças na oferta devido ao novo contexto, a redução de gastos, a renegociação com fornecedores, clientes e empregados, as novas formas de comunicação, a responsabilidade social, a capacidade de inovação, a ajuda colaborativa, entre outras práticas, têm sido necessárias para permanecer no mercado. (García-Muñoz, Pérez & Navarrete, 2020; Rezende, Marcelino & Miyaji, 2020).

Nesse sentido, se bem a presente tese não aprofundou sobre as práticas que os microempresários brasileiros e mexicanos utilizaram para fazer frente a pandemia COVID-19, identificou-se que existe uma forte influência desse contexto na gestão (tanto nos comportamentos estratégicos quanto nos estilos cognitivos). Assim mesmo, dentre as principais mudanças identificadas na maioria dos microempresários, as novas formas de administrar e reorganizar a empresa e o desenvolvimento de novos produtos/serviços foram as mais frequentes.

Finalmente, apesar de que não houve diferenças significativas entre os grupos de estilos cognitivos e comportamentos estratégicos, devido a que a mudança “Alta” na gestão durante a pandemia foi a mais predominante em quase todas as categorias, foi possível reconhecer que os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos que preferem estabilidade e segurança tiveram uma maior tendência a não mudar fortemente sua gestão com base no contexto pandêmico, sendo esta inferência comprovada no último objetivo.

Por outro lado, em conformidade com o sexto objetivo específico, não se identificaram associações significativas entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos no contexto brasileiro. Não obstante, alguns resíduos padronizados ajustados permitiram perceber uma possível associação entre o estilo cognitivo “Conquistador” e o comportamento estratégico “Analítico”, assim como uma possível associação entre o estilo cognitivo “Conservador” e o comportamento estratégico “Defensivo”.

No contexto mexicano, identificaram-se associações significativas entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, sendo que o estilo cognitivo “Conservador” se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Defensivo” e negativamente com o comportamento estratégico “Prospetor”. Assim mesmo, o estilo cognitivo “Revolucionário” se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Prospetor” e o estilo cognitivo “Conquistador” se relacionou negativamente com o comportamento estratégico “Prospetor”.

Já no contexto geral, identificaram-se associações significativas entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos, sendo que o estilo cognitivo “Conservador” se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Defensivo” e negativamente com

os comportamentos estratégicos “Analítico” e “Prospetor”. Assim mesmo, o estilo cognitivo “Revolucionário” se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Prospetor”. Por último, o estilo cognitivo “Conquistador” se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Analítico” e negativamente com o comportamento estratégico “Prospetor”.

Esses resultados se assemelham as pesquisas de Brunaldi (2005), De Vasconcelos, Guedes & Cândido (2007), Gimenez (1998) e Ribas (2007), os quais identificaram que gerentes-proprietários com estilos mais inovadores e arriscados tendem a comportamentos estratégicos “Prospetores” e “Analíticos”, enquanto que gerentes-proprietários com estilos mais adaptativos e conservadores tendem a comportamentos estratégicos “Defensivos”.

Por outro lado, não houve associações significativas entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 no contexto brasileiro. Porém, alguns resíduos padronizados ajustados permitiram perceber uma possível associação negativa entre o estilo cognitivo “Conservador” e “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia, assim como uma possível associação positiva entre o estilo cognitivo “Reformador” e “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia.

De outra parte, no contexto mexicano, houve associações significativas entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, sendo que o estilo cognitivo “Conservador” se relacionou positivamente com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia e negativamente com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia. Assim mesmo, o estilo cognitivo “Constitucionalista” se relacionou negativamente com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia. Finalmente, o estilo cognitivo “Revolucionário” se relacionou negativamente com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia.

Já no contexto geral, também houve associações significativas entre os estilos cognitivos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, sendo que o estilo cognitivo “Conservador” teve uma relação negativa com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia, enquanto que mostrou uma relação positiva com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia. Por outro lado, o estilo cognitivo “Constitucionalista” mostrou uma relação negativa com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia. Por último, o estilo cognitivo “Revolucionário” mostrou uma relação negativa com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia, enquanto que mostrou uma relação positiva com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia. Essas associações incentivam ao entendimento de que os estilos cognitivos se constroem não somente a partir de inferências internas senão também do contexto onde o indivíduo interage (Nisbett & Wilson, 1977; Vallerand & Rosseau, 2001).

Por outro lado, no contexto brasileiro, identificaram-se associações significativas entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, sendo que o comportamento estratégico “Analítico” se associou negativamente com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia, enquanto que o comportamento estratégico “Defensivo” se associou de maneira positiva com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia. Isto permite reconhecer claramente que os comportamentos estratégicos podem se adaptar, em certa medida, as mudanças e pressões ambientais, tal como se argumenta na literatura (De Wit & Meyer, 2004; Miles & Snow, 1978; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000; Pereira, Borini & Fischmann, 2017).

De outra parte, no contexto mexicano, não se identificaram associações significativas entre os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19. Isto permite deduzir, a diferença do contexto brasileiro, que os comportamentos estratégicos não necessariamente estão circunscritos ao contexto ambiental, senão que também são influenciados por outros fatores, tais como as variáveis sociodemográficas e empresarias e as características pessoais dos dirigentes (Belmont, 2019).

Já no contexto geral, houve diferenças significativas entre os grupos de comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19, sendo que o comportamento estratégico “Defensivo” se associou com “Baixas” mudanças na gestão durante a pandemia, enquanto que o comportamento estratégico “Prospector” se associou com “Altas” mudanças na gestão durante a pandemia. Na Figura 12 se mostram as relações gerais entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Relações positivas (+)		
Estilos Cognitivos	Comportamentos estratégicos	Mudanças na gestão durante a pandemia
Conquistador	Analítico	-
Revolucionário	Prospector	Altas
Conservador	Defensivo	Baixas
Constitucionalista	Analítico	-

Relações negativas (-)		
Estilos Cognitivos	Comportamentos estratégicos	Mudanças na gestão durante a pandemia
Conquistador	Prospector	-
Revolucionário	-	Baixas

Conservador	Analítico e Prospector	Altas
Constitucionalista	-	Altas
-	Analítico	Baixas

Figura 12. Relação geral entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19.

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Com base na Figura 12 é possível perceber três relações conjuntas entre as variáveis; 1) Revolucionário-Prospector-Altas, sendo uma relação positiva; 2) Conservador-Defensivo-Baixas, sendo uma relação positiva, e; 3) Conservador-Analítico/Prospector-Altas, sendo uma relação negativa. Adicionalmente, o comportamento estratégico “Analítico” se relacionou positivamente como o estilo “Conquistador” e negativamente com mudanças “Baixas” durante a pandemia, enquanto que o estilo “Constitucionalista” também se relacionou positivamente com o comportamento estratégico “Analítico” e negativamente com as mudanças “Altas” durante a pandemia, podendo ser considerado como outras duas possíveis relações tripartites (ambivalentes).

Ainda com esses resultados e considerações, é importante ressaltar que o presente estudo teve certas limitações. A principal limitação foi sem dúvida a quantidade de participantes. Apesar de ter alcançado o mínimo de participantes para uma adequada AFE e AFC, salienta-se a que futuras pesquisas considerem maior quantidade de participantes, isto com o objetivo de confirmar a estrutura fatorial, principalmente a dimensão “Empírica” no contexto brasileiro, e a dimensão “Convencional” no contexto mexicano, as quais apresentaram, respectivamente, uma fidedignidade composta e um índice de replicabilidade por debaixo do mínimo aceito (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Assim mesmo, uma maior quantidade de participantes permitirá reconhecer mais relações significativas entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 (ou pós-pandemia), e se esses resultados se assemelham aos apresentados neste estudo.

Outra limitação diz respeito a região dos participantes. Sendo que 66,7% dos microempresários brasileiros entrevistados se localizavam na região nordeste, e 59,2% dos microempresários mexicanos entrevistados se localizavam na região centro, incentiva-se a que futuras pesquisas contemplem mais participantes doutras regiões, com a intenção de identificar se os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19 predominantes se mantêm nos dois contextos, e se existe uma relação significativa entre eles. Assim mesmo, salienta-se a que futuras pesquisas contemplem mais

nações, latino-americanas e não latino-americanas, com o objetivo de comparar os achados com o presente estudo.

Adicionalmente, pesquisas com mais aprofundamento sociocultural podem trazer resultados muito mais pertinentes e precisos no que diz respeito as semelhanças e diferenças entre as nações, tanto na constituição quanto nas formas de administração das microempresas, sendo que a presente tese não teve como principal objetivo fazer essa imersão e comparação transcultural. Por tanto, houve critérios mais específicos que não foram considerados na presente tese e que são fatores muito relevantes na definição das principais semelhanças e diferenças entre as distintas nações. Por exemplo, a consideração de empresas informais em futuras pesquisas pode trazer grandes diferenças entre as nações e entre os próprios microempresários de uma mesma nação, sendo que os mecanismos de administração, gestão e reação ao ambiente são tão diversos dependendo da região, o setor da empresa, a atividade específica, as formas de venda dos produtos/serviços, a própria cultura das nações, etc.

Outro critério de inclusão que pode trazer diferenças entre diversos grupos de microempresários é se a empresa é considerada como familiar ou não, sendo que essa caracterização permite inferir, preliminarmente, a existência de comportamentos estratégicos e/ou estilos cognitivos diversos, assim como o grau de influência do contexto ambiental pode ser diferente. Nesse contexto, a presente tese, a qual realizou um estudo comparativo partindo de características muito gerais, apresentou certas limitações de contexto, por tanto, incentiva-se a futuras pesquisas que possam ser consideradas transculturais e/ou que consigam trazer critérios de inclusão mais estreitos e específicos.

Por outro lado, realizar pesquisas que não somente incluam microempresários, senão também pequenas, medianas e até grandes empresas, pode robustecer tanto o uso da EQEC nas organizações, quanto compreender a relação existente entre os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos. A mesma situação pode ser levada para os diferentes setores empresariais e com gestores e/ou coordenadores das diversas áreas organizacionais.

No que diz respeito ao contexto ambiental, salienta-se a que futuras pesquisas contemplem estudo qualitativos, quantitativos ou mistos que consigam detalhar mais profundamente as práticas que os microempresários desenvolveram durante da pandemia COVID-19. Assim mesmo, devido a que atualmente as nações passam por uma crise socioeconômica sem precedentes, derivada principalmente do COVID-19, os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos dos microempresários podem estar altamente influenciados por esse contexto novo e ignoto, detonando em que a administração das organizações e as percepções sobre a gestão empresarial tenham mudado de maneira relevante. Nesse sentido,

incentiva-se à realização de futuras pesquisas as quais apresentem um cenário diferente ao atualmente vivenciado pelos participantes.

Finalmente, estudos longitudinais poderiam orientar à compreensão sobre as mudanças nos estilos cognitivos e comportamentos estratégicos dos microempresários ao longo do tempo, identificando se os estilos cognitivos e/ou os comportamentos estratégicos realmente tendem a se manter, e se as relações entre essas variáveis permanecem ou mudam. Na presente tese foi possível entrever que as características pessoais (neste caso a idade) influenciam relevantemente na definição dos comportamentos estratégicos.

CONCLUSÕES

As estratégias organizacionais estão relacionadas às formas pelas quais os gerentes e/ou empresários percebem e agem (ou reagem) a sua realidade ou contexto ambiental. Ao longo desta tese, buscou-se confirmar essa inferência, sendo que, quando se fala de comportamentos estratégicos, comumente se pensa na associação desses comportamentos com o ambiente e a forma de administrar o negócio. Não obstante, apesar de que o contexto ambiental joga um papel indispensável na definição de determinada estratégia, os estilos cognitivos também demonstraram sua relevância no comportamento estratégico.

Giménez (2000) já tinha mencionado que a escolha de uma direção estratégica se encontrava fortemente associada com a percepção que os dirigentes faziam de seu ambiente, ou seja, as formas em que os executivos respondem aos movimentos da concorrência e das transformações ambientais estão intimamente ligadas com seus estilos cognitivos.

Nesse sentido, identificou-se que quando os microempresários tinham um estilo mais arriscado, proativo, emotivo e baseado em experiências anteriores, por exemplo o estilo “Revolucionário”, estes exerciam comportamentos estratégicos prospectores. O comportamento estratégico prospector, segundo Miles & Snow (1978), é um comportamento que procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços, sendo altamente flexíveis e descentralizados quanto à mudança e a inovação. Por tanto, percebem-se muitas semelhanças entre a definição do estilo e da estratégia.

Não obstante, e ainda com esses resultados, deve-se pesquisar se realmente todos os empresários e/ou gestores com um estilo “Revolucionário” tendem a ter comportamentos estratégicos prospectores, independentemente do tamanho e do setor da sua empresa, ou se eles também podem ser reativos ou analíticos, sendo que esses comportamentos também buscam, até certo ponto, inovar e modificar a gestão da empresa. Nesse sentido, a pergunta a ser considerada em futuras pesquisas é; será que todo empresário com estilo “Revolucionário” se comporta de maneira prospectora?

Outro exemplo relevante é o estilo “Conquistador”, o qual se caracteriza pela sua abrangência na tomada de decisões, sendo analíticos e empíricos, proativos e convencionais. Quando microempresários apresentavam esse tipo de estilo, o mais comum era identificar comportamentos estratégicos analíticos, sendo que a estratégia analítica procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que podem ser bem-sucedidos em outras empresas (Miles & Snow, 1978).

Ao igual que o exemplo anterior, reconhecem-se claras similitudes entre a delimitação do estilo cognitivo e do comportamento estratégico. Porém, fica a mesma pergunta que com o estilo “Revolucionário”; será que todo empresário com estilo “Conquistador” se comporta, necessariamente, de maneira analista? – Sendo o estilo “Conquistador” uma fusão das quatro dimensões da EQEC, infere-se que as probabilidades desse estilo se associar com qualquer tipo de comportamento estratégico são ainda maiores. Assim mesmo, dita relação pode se ver influenciada ou pelas características pessoais do gestor, ou pelo contexto empresarial e/ou ambiental.

Em conclusão, percebe-se que quando os estilos cognitivos conseguem definir de maneira abrangente as percepções dos empresários, é mais provável que se encontrem múltiplas relações entre esses estilos e os comportamentos estratégicos utilizados nas empresas. Assim mesmo, também haverá maiores probabilidades de identificar que certos estilos cognitivos se relacionam mais estreitamente com o contexto ambiental que outros.

Por exemplo, voltando ao estilo “Revolucionário”, reconheceu-se que esse estilo mantém uma associação forte com o contexto ambiental, enquanto que um estilo “Conservador”, o qual se caracteriza por ser altamente convencional e empírico, não mantém associações tão estreitas com o contexto. Nisbett & Wilson (1977) e Vallerand & Rosseau (2001) argumentam que os processos mentais e as estruturas cognitivas se definem a través do peso que o indivíduo faz sobre seus juízos *a priori* ou inferências internas, e suas experiências *a posteriori*. Nesse sentido, pode-se argumentar que aqueles microempresários que têm um estilo “Revolucionário” confiam mais nas suas experiências e na sua adaptação aos acontecimentos do ambiente, que em processos meramente intrínsecos, enquanto que os microempresários com um estilo “Conservador” têm mais confiança nas suas introspecções e naquilo que eles inferem das suas próprias experiências, que naquilo que predomina no contexto.

Outro aspecto relevante, e que diz respeito aos estilos cognitivos, é a questão da ambivalência nas formas de perceber e tomar decisões. Na presente tese foi possível reconhecer que grande quantidade de microempresários não se carregava necessariamente a um dos polos das dimensões, senão que seus estilos oscilavam entre elas, permitindo ambivalências. Diversos estudos têm identificado esta questão, sendo que ainda em escalas bidimensionais houve essas ambivalências (Ettlie, et al, 2014; Lin & McDonough, 2014; Sadler-Smith, 2004; Visser & Faens, 2015; Witkin, 1964). A EQEC, desenvolvida na presente tese, permitiu definir um estilo cognitivo que representasse a esse tipo de gestores e/ou empresários, abrindo a oportunidade de compreender que, nos estilos cognitivos, como em grande maioria dos

fenômenos psicológicos, não tudo é preto ou branco, senão que existem tonalidades nas formas de perceber e tomar decisões na gestão e administração organizacional.

O estilo “Conquistador” vá além das polaridades cognitivas; esse estilo combina um conjunto de percepções, intrínsecas e extrínsecas, seja através de experiências anteriores, seja por meio de análises lógico-rationais. Assim mesmo, como diz o próprio conceito, busca conquistar o mercado tomando, em algumas ocasiões, decisões inovadoras e arriscadas e, noutros momentos, decisões mais estáveis e seguras. O estilo “Conquistador” permite entrever uma plasticidade cognitiva, sendo que a cognição do indivíduo não necessariamente escolhe uma forma de perceber, de tomar de decisões e de reagir ao ambiente, senão que ele está em constante adaptação, tanto a inferências meramente internas quanto a situações externas que exigem um posicionamento adequado. Em resumo, ter um estilo “Conquistador” significa adaptabilidade flexível, inovação consciente e experiência racional.

Finalmente, outra inferência interessante, e que diz respeito aos estilos cognitivos, foi o reconhecimento de que em grande maioria dos microempresários pesquisados não predominou nem estilos de estabilidade e segurança (“Conservador” e “Constitucionalista”), nem estilos que baseiam suas decisões em processos cognitivos lógico-rationais (“Reformador” e “Constitucionalista”). Isto permite deduzir que os microempresários percebem a necessidade de inovar e se arriscar constantemente para manter seus negócios e ser bem-sucedidos, usando como base suas crenças e experiências anteriores. Assim mesmo, permite refletir sobre a seguinte questão; será que para sobreviver os microempresários sentem a necessidade de tomar decisões arriscadas e/ou inovadoras?; a alta taxa de mortalidade nas microempresas se deve a estilos cognitivos que não prestigiam processos lógico-rationais na tomada de decisões, assim como estabilidade e segurança?

Por outro lado, conforme aos comportamentos estratégicos, também se reconheceu que certas estratégias genéricas são mais adaptáveis ao contexto ambiental que outras. Por exemplo, o comportamento estratégico “Defensivo” não teve uma associação forte com o contexto, enquanto que o comportamento estratégico “Prospector” sim.

Sendo que o comportamento estratégico “Defensivo” se relaciona fortemente com o estilo “Conservador”, pode-se deduzir que existe grande influência das percepções e da tomada de decisões do gerente-proprietário nesse tipo de estratégia, deixando a um lado a influência do contexto ambiental. Esses achados também permitem questionar; esse tipo de microempresários conservadores com estratégias defensivas e com baixa influência do contexto realmente conseguem sobreviver por um longo período de tempo? Pelo menos 5 anos (Belmont, 2019)?

De outra parte, devido a que o comportamento estratégico “Prospetor” está fortemente associado com o estilo “Revolucionário”, e este também está associado fortemente com o contexto, pode-se concluir que existe uma relação tripla entre esse estilo cognitivo, o comportamento estratégico “Prospetor” e o contexto ambiental. Aqui a pergunta norteadora para futuras pesquisas seria a seguinte; será que microempresários revolucionários com estratégias prospectoras e alta influência do contexto são capazes de sobreviver por mais tempo que aqueles microempresários que não apresentam essas características, por exemplo, microempresários conservadores com estratégias defensivas e baixa influência do contexto?

Por último, conforme as relações entre as variáveis sociodemográficas e os estilos cognitivos, pode-se destacar que, apesar de não existirem associações significativas, houve uma certa diferença entre os microempresários brasileiros e mexicanos, sendo que os primeiros se inclinaram maiormente ao estilo “Conquistador”, enquanto que os segundos ao estilo “Revolucionário”. Não obstante, nos dois grupos se identificaram frequências altas em ambos estilos.

Como se mencionou na justificativa teórica, é possível identificar tanto semelhanças como diferenças entre essas duas economias emergentes, sendo que tanto no Brasil quanto no México existem estruturas econômicas, sociais e políticas com certo grau de solvência – dinamismo, as quais tentam manter um crescimento progressivo, mas sendo frágeis e instáveis. Assim mesmo, as duas nações mostram semelhanças nos avanços econômicos, buscando uma abertura, flexibilização e participação no mercado internacional. Adicionalmente, as duas nações sofrem constantes crises socioeconômicas derivadas da desigualdade social e da instabilidade política. Por último, se bem existem certas diferenças socioculturais e políticas entre o Brasil o México, ambas nações sofrem de desigualdade social, altas taxas de desemprego e criminalidade, baixa qualidade no funcionamento dos sistemas de educação e saúde, nas relações laborais, na informalidade laboral, etc.

Por tanto, o panorama geral para os microempresários brasileiros e mexicanos se assemelha bastante, sendo isto reconhecido, na presente tese, tanto nos seus estilos cognitivos como nos comportamentos estratégicos. Assim mesmo, as duas nações tiveram mecanismos de reação similares durante a pandemia COVID-19, sendo as mudanças mais destacadas; as novas formas de administrar e reorganizar a empresa e o desenvolvimento de novos produtos/serviços. Não obstante, é importante destacar que a presente tese não aprofundou nas diferenças culturais entre essas nações (e as microempresas), unicamente definiu características gerais que permitissem reconhecer seus aspectos socioeconômicos.

Por outro lado, com base na idade e no sexo, os comportamentos estratégicos dos microempresários mostraram diferenças significativas, sendo que os microempresários menores a 40 anos se inclinaram a comportamentos estratégicos mais arriscados e analíticos, enquanto que os microempresários maiores a 40 anos preferiram comportamentos estratégicos mais defensivos e reativos. Adicionalmente, as microempresárias mostraram maior frequência em comportamentos estratégicos prospectores e analíticos, enquanto que os microempresários preferiram comportamentos mais defensivos e analíticos.

Esses achados permitem deduzir que as características pessoais também são fatores influenciadores na definição das estratégias. Armstrong & Hird (2009) e Gallén (2006) mencionam que o modo de decidir e gerir estrategicamente, assim como o impacto que essas ações têm no desempenho da empresa, parecem guardar vínculo intrínseco com as características pessoais do gestor.

Finalmente, ainda existindo uma relação consistente entre os estilos cognitivos, os comportamentos estratégicos e as características pessoais, a influência do contexto ambiental na gestão não deixou de ser um parâmetro a ser contemplado ao momento de definir determinada estratégia. Se bem os estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos que prestigiam a estabilidade e segurança tiveram mudanças baixas na gestão durante a pandemia, os dois estilos cognitivos mais predominantes (“Conquistador” e “Revolucionário”), e dois dos três comportamentos estratégicos mais frequentes (“Analítico” e “Prospector”), relacionaram-se estreitamente com mudanças “Altas” na gestão durante a pandemia. A Figura 13 mostra o modelo cognitivo dos microempresários, ilustrando todas as relações existentes entre as três variáveis utilizadas na presente tese.

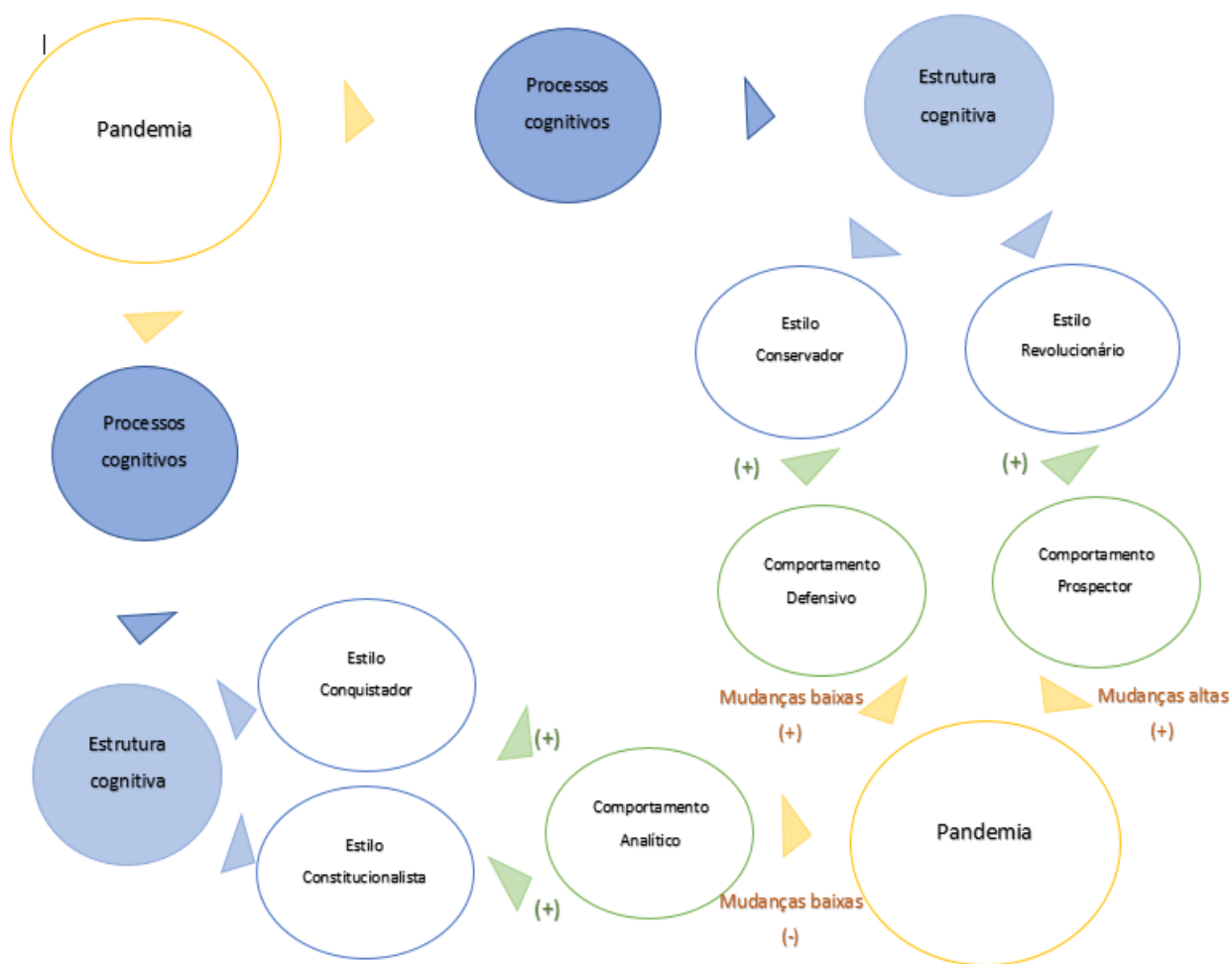


Figura 12. Modelo cognitivo dos microempresários (geral) em conformidade com as variáveis testadas.

Fonte: Desenvolvida pelo autor

Com base na Figura 13 é possível perceber as quatro principais relações tripartites; 1) Revolucionário-Prospector-Altas, sendo uma relação meramente positiva; 2) Conservador-Defensivo-Baixas, sendo uma relação meramente positiva; 3) Conquistador-Analítico-Baixas, sendo uma relação ambivalente, e; 4) Constitucionalista-Analítico-Baixas, sendo uma relação ambivalente.

Adicionalmente, apesar de que a presente tese não aprofundou sobre as práticas que os microempresários brasileiros e mexicanos utilizaram para fazer frente a gestão durante a pandemia COVID-19, identificou-se que, dentre as principais mudanças na gestão realizadas pela maioria dos microempresários estão; novas formas de administrar, reorganizar a empresa e desenvolver novos produtos/serviços. Com base nisso, salienta-se a que futuras pesquisas busquem reconhecer mais profundamente essas mudanças, identificando se ditas mudanças na gestão mudam com base no estilo cognitivo e/ou no comportamento estratégico.

Em resumo, a presente tese trouxe um conjunto de inferências que coadjuvam ao entendimento do panorama organizacional nas microempresas, permitindo entrever a forte relação que existe entre a organização, o indivíduo (microempresário) e o contexto ambiental. Atualmente, as microempresas têm tido grande relevância tanto nas economias desenvolvidas quanto nas emergentes, sendo de suma importância para o crescimento socioeconômico das nações. Infelizmente, esse tipo de empresas têm uma esperança de vida muito curta, isto devido a um sem-número de fatores, definidos ao longo desta tese, e detalhados em um estudo anterior (Belmont, 2019).

Nesse sentido, identificar como esse tipo de empresas se desenvolve, quais são os fatores que influenciam no seu desenvolvimento, que características se assemelham e se diferenciam doutras empresas de maior porte, etc. permitirão compreender profundamente suas formas de gestão e interação com o contexto ambiental, sendo que esse contexto ambiental se mostra cada dia mais adverso para esse tipo de empresas. Assim mesmo, ajudarão na melhora dos mecanismos de reação ao ambiente, assim como poderão incentivar a formas de gestão e organização mais eficientes.

REFERÊNCIAS

- Aguilar Barceló, J. G., Ramírez Angulo, N., & Hernández Campos, C. (2011). *La Entrada Al Mercado De Las Microempresas Informales En México Y La Relación Con Su Expectativa De Vida (Microenterprise Market Entry and its Relationship with the Life Expectancy of Informal Microenterprises in Mexico)*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(4), 1-14.
- Andrews, K. R. (1965). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1977). The changing shape of the strategic problem. *Journal of General Management*, 4(4), 42-58.
- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Armstrong, S. J. & Hird, A. (2009). Estilo cognitivo e impulso empreendedor de nuevos y maduros empresarios-gerentes. *Revista de negocios y psicología*, 24 (4), 419.
- Asparouhov, T., & Muthén, B. (2010). *Weighted least squares estimation with missing data*. Mplus technical appendix, 2010(1-10), 5.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). *Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning*. *Annual review of psychology*, 50(1), 471-507.
- Banco de México. (2020). *Medidas de Distintas Economías para Enfrentar la Pandemia de COVID-19*. Extracto del Informe Trimestral Enero- Marzo 2020. Banxico. CDMX. México.
- Barbetta, P. A. (1998). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: USFC.
- Bastos, A. V. & Janissek, J. (2014) *Cognição nas organizações de trabalho*. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade & A. V. Bastos (Eds.) *Livro Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. (2ª edição)* (203-243). Porto Alegre: Artmed.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of crosscultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Belmont, V. M. C. (2019) *Cognições do Microempresário Soteropolitano: Casos de sucesso e fracasso no setor Comércio Varejista*. Dissertação de mestrado. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. Brasil.
- Bonacim, C. A. G., da Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2009). *Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem*. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 61-78.
- Bornholdt, W. (2014). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman
- Borsa, J. C., Damásio, B. F., & Bandeira, D. *Adaptação e validação de instrumentos psicológicos entre culturas: algumas considerações*. Paidéia [Internet]. 2012 [cited 2017 Mar 28]; 22 (53): 423-32.
- Brasil, J. P. D. S. (1971). *O método comparativo em antropologia contribuição e deficiências da abordagem transcultural*.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brunaldi, K. R. (2005). *Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, BR.
- Buzan, T. (1983). *Use both sides of your brain*. New York: E.P. Dutton.
- Bzuneck, J.A. (1991) *Conceito e funções dos esquemas cognitivos para a aprendizagem – implicações para o ensino*. Universidade Estadual de Londrina.
- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. New York: Plenum.
- Cellérier, G. (1979). *Structure cognitives et schémas d'action I*. *Archives Psychologie XLVII*, 180.
- Chandler, A. D. (1962). *Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*. Cambridge – Massachusetts: M.I.T Press.
- Child, J. (1972). *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. *The American Journal of Sociology*, v. 6, p. 2-22.
- Child, J. (1997). *Strategic choice in the analysis of action, structure organizations and environment: retrospect and prospect*. *Organization Studies*, v. 18, nº. 1, pp. 43-76

- Child, J. & Smith, C. (1987) *The context and process of organizational transformation: Cadbury limited in its sector*. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 565-596.
- Conant, J. S.; Mokwa, M. P. & Varadarajan, P. R. (1990). *Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study*. Strategic Management Journal, v. 11, p. 365-383.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.
- Damásio, B. F. (2013). Contribuições da Análise Fatorial Confirmatória Multigrupo (AFCMG) na avaliação de invariância de instrumentos psicométricos. *Psico-USF*, 18, 211-220.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2018). *Estatística Sem Matemática para Psicologia-7*. Penso Editora.
- De Moraes, F. R. (2011) *Liderança, estilos pessoais, estratégias e desempenho de micro e pequenos empresários do setor industrial de Fortaleza*. Revista de Psicologia, Fortaleza, v.2 n. 2, Julho/Dezembro.
- De Oliveira, S. R. M., & Simonetti, V. M. M. (2010). Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(1), 52-66.
- De Soto, H., Ghersi, E., y Ghibellini, M. (1986), *El Otro Sendero*. Lima, Perú: Editorial El Barranco.
- De Vasconcelos, A. C. F., Guedes, I. A., & Cândido, G. A. (2007). Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, (2), 123.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context. An international perspective*. (3 ed. ed.). Minneapolis/St. Paul: Cengage Learning.
- Debert, G. G. (1999). *Velhice e o curso da vida pós-moderno*. Revista USP, (42), 70-83.
- Dos Santos, A. L.; Krein, J. D. & Bojkian, A. (2012). *Micro e pequenas empresas. Mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro.
- Ettlie, E. J., S. Groves, K., M. Vance, C., & L. Hess, G. (2014). Cognitive style and innovation in organizations. *European Journal of Innovation Management*, 17(3), 311-326.
- Eurobarometer (2013). SMEs, resource efficiency and green markets. Brussels: Flash Eurobarometer 381 - TNS Political & Social/European Commission.
- Everitt, B. S. (1975). *Multivariate analysis: The need for data, and other problems*. British Journal of Psychiatry, 126(1), 237-240.
- Fernandes, M.; Grapeggia, M.; Emmendoerfer, M. & Três, D. (2009) *Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil*. Revista de Administração e Inovação. Vol. 6 n. 1 (50-65). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97312503004.pdf>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva, U. (2017). *Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions*. *Psicothema*, 29(2), 236-240. <http://doi.org/10.7334/psicothema2016.304>
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). *Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis*. *Educational and Psychological Measurement*, 78, 762-780. doi:10.1177/0013164417719308
- Ferrando, P. J., Lorenzo Seva, U., Hernández Dorado, A., & Muñoz Fernández, J. (2022). *Decálogo para el Análisis Factorial de los Ítems de un Test*. *Psicothema*.
- Field, H. (2015). *Descobrimo a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre: Bookman Editor.
- Fleury, A. (1997). Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. *Gestão & Produção*, 4(3), 264-277.
- Freitas, A. (2011). *Análises e propostas. Cenários do desenvolvimento do Brasil 2020*. Fundação Friedrich Ebert. São Paulo. Brasil.
- Fonseca, A. M. (1993) *Motivação para a prática desportiva*. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Porto, Portugal.

- Galinari, R.; Cortez, S.; Costa, L. S. & Teixeira Junior, J. (2016). *O apoio do BNDES a micro, pequenas e médias empresas por meio de redes empresariais: experiências recentes e perspectivas*. Banco Nacional do Desenvolvimento.
- Gallén, T. (2006). *Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?*. Journal of Management Development, 25(2), 118-133.
- García del Junco, Álvarez Martínez J. P. & Reyna Zaballa R. (2007). *Características del emprendedor de éxito en la creación de PYMES españolas*. Estudios de Economía, 1-26.
- García-Muñoz, C.; Pérez, B. & Navarrete, M. (2020). *Las empresas antel el COVID-19*. Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo –GISST. CDMX. México.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman.
- Giles, A. C. (2020). *Recomendaciones para las MiPyMe ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia Covid-19?*. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. CDMX. México.
- Gimenez, F. A. P. (1993). *Estratégia e criatividade em pequenas empresas*. Revista de Administração, 28(2), 72-82.
- Gimenez, F. A. P. (1998). *Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas*. Revista de Administração Contemporânea, 2(1), 27-45.
- Giménez, F. A. P. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá, Paraná, Brasil. s.n.
- Gmach, F. R. (2004). *Formação de estratégias organizacionais em pequenas empresas: um estudo regional*. Dissertação de mestrado em Economia. Universidade de Taubaté. São Paulo. Brasil
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Glorfeld, L. W. (1995). *An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain*. Educational and Psychological Measurement, 55(3), 377-393.
- Grapeggia, M., Lezana, A. G. R., Ortigara, A. Â., & dos Santos, P. D. C. F. (2011). *Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina*. Production, 21(3), 444-455.
- Haffner, J. A., Dos Santos, L. T., & Menezes, N. B. (2016). *Micros, pequenas e médias empresas: atores importantes no espaço regional do Mercosul?* Novos Cadernos NAEA, 19(3), 51-70.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. A. S. Sant'Anna & A. C. Neto (Trans). Porto Alegre: Bookman.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs, and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. In R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.), *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment* (pp. 3-38). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Haukoos, J. S., & Lewis, R. J. (2005). *Advanced statistics: Bootstrapping confidence intervals for statistics with "difficult" distributions*. Academic Emergency Medicine, 12(4), 360-365. doi:10.1197/j.aem.2004.11.018
- Hayes, J., & Allinson, C. W. (1988). Cultural differences in the learning styles of managers. *Management International Review*, 75-80.
- Hayes, J. & Allinson, C. W. (1994). *Cognitive style and its relevance for management practice*. British Journal of Management, v. 5, n 1, p. 53-71.
- Herbert, T. T. & Deresky, H. (1987). *Generic strategies : an empirical investigation of typology validity and strategy content*. Strategic Management Journal, v. 8, p. 135-147.
- Hoffmann, R. A., Hoffmann, V. E., & Cancellier, E. L. P. D. L. (2009). As estratégias da microempresa varejista e seus estágios de informatização. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(2), 110-134.

- IBGE. (2003). *As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001*. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> Acesso em: 15.May.2020.
- IBGE. (2005). *Economia informal urbana 2003*. Rio de Janeiro: IBGE, 2005
- IBGE. (2014). *Pesquisa anual de serviços*. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2014_v16.pdf> Acesso em: 15.May.2020.
- IBGE. (2016). *Pesquisa anual de comércio*. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2014_v26.pdf> Acesso em: 15.May.2020.
- Idenburg, P. J. (1993). Four styles of strategy development. *Long range planning*, 26(6), 132-137.
- International Test Commission. (2010). *International Test Commission guidelines for translating and adapting tests*. Recuperado em 22 julho 2021, de <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>
- Jöreskog, K. G. (2007). Factor analysis and its extensions. Em R. Cudeck & R. C. MacCallum (Eds.). *Factor analysis at 100: historical development and future directions* (pp. 47-78). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kaulfuss, M. A., & Boruchovitch, E. (2016). *Atribuições causais de professores para o sucesso eo fracasso em ensinar*. *Psicologia Escolar e Educacional*, 20(2), 321-328. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/pee/v20n2/2175-3539-pee-20-02-00321.pdf>
- Kirton, M. J (1976). *Adaptors and innovators: a description and measure*. *Journal of Applied Psychology*, v. 61, n. 5, p. 622-629.
- Kirton, M. J. (1980). Adaptors and innovators in organizations. *Human Relations*, v. 33, n. 4, p. 213-224.
- Kirton, M. J., & McCarthy, R. M. (1988). Cognitive climate and organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 61(2), 175-184.
- Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators*. London: Routledge.
- Klein, G. S. (1951). *A personal world through perception*. In R. R. Blake & G. V. Ramsey (Eds.), *Perception: An approach to personality* (pp. 328 –355). New York: The Ronald Press Company.
- Klein, G. S., & Schlesinger, H. J. (1951). *Perceptual attitudes toward instability: I. Prediction of apparent movement experiences from Rorschach responses*. *Journal of Personality*, 19, 289 – 302.
- Kozhevnikov, M. (2007). *Cognitive Styles in the Context of Modern Psychology: Toward an Integrated Framework of Cognitive Style*. American Psychological Association. Estados Unidos.
- Lamb, M. E. & Sherrod, L. R. (1981) *Infant social cognition: Empirical and theoretical considerations*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Laros, J. A. (2004). *O uso da análise fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores*. Em: L. Pasquali (Org.), *Análise fatorial para pesquisadores*. Petrópolis: Vozes.
- Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2014). Cognitive frames, learning mechanisms, and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 31(S1), 170-188.
- Lopes, A. (1999) *Motivos e causas do sucesso no desporto escolar*. Universidade do Porto, Portugal.
- Lord, R. & Foti, R. (1986) *Schema Theories, Information Processing, and Organizaional Behavior* In D.A. Gioia & H.P. Sims Jr. *The Thinking Organization: Dynamic of Organizational Social Cognitions*. San Francisco, US: Jossey-Bass.
- Lorenzo-Seva, U., Timmerman, M. E. & Kiers, H. A. (2011). *The hull method for selecting the number of common factors*. *Multivariate Behavioral Research*, 46(2), 340-364.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P.J. (2019). *Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation*. Technical report, URV. Tarragona, Spain.
- Lubit, R. (2002). *O impacto dos gestores narcisistas nas organizações*. ERA-Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, nº 3, p.66-77, jul./set.

- Lucian, R., Barbosa, G. L., Sousa Filho, J. M. d., Pereira, F. A., & Silva, I. M. d. (2008). *O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico*. BBR - Brazilian Business Review, 5(2), pp. 89-107.
- Luttigards, P. M. (2018). *Envelhecimento e gestão da idade: Perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas*. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. Brasil.
- MacCalum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. & Hong, S. (1999). *Sample size in factor analysis*. Psychological Methods, 4(1), 84-99.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010) *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Martin, L.P. (1983). *Examination of the relationship of multidimensional analytic cognitive behaviors and multidimensional sex-role behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania.
- Martin, L. P. (1998). The cognitive-style inventory. *The Pfeiffer Library*, 8(2).
- Messick, S. (1984). The psychology of educational measurement. *ETS Research Report Series*, 1984(1), i-55.
- Matos, A. D. (2014). *Confiabilidade e concordância entre juízes: aplicações na área educacional*. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 25, n. 59, p. 298-324, set./dez. Brasil.
- Meza, E. (2020). *Guía para que pymes salgan de la crisis por Covid-19*. Elempresario.mx. Recuperado de; <https://elempresario.mx/emprendedores/guia-que-pymes-salgan-crisis-covid-19>
- MI - Ministerio de Industria (2014). *Pymes argentinas: protagonistas del modelo productivo con inclusión*. Disponível em: <<http://www.industria.gob.ar/pymes/#>>. Acesso em: 13 jun. 2019.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, pp.3-30.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. (2001). *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Morais, F. R. (2009). *Relações entre características pessoais, comportamento e desempenho de micro e pequenos empresários do setor industrial de fortaleza*. Universidade Federal do Ceará, mestrado profissional em administração.
- Muthén, B., y Kaplan D. (1992). *A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model*. British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 45, 19-30. <https://10.1111/j.2044-8317.1992.tb00975.x>
- Neri, A. L. (2006). *Teorias Psicológicas do Envelhecimento*. In *Tratado de geriatria e gerontologia*. Rio de Janeiro: Guanabra Koogan.
- Nisbett, R. E. & Wilson, W. (1977). *Telling more than we can know: verbal reports on mental process*. Psychological Review, 84, 3, 231-259.
- Nogueira, M. O. (2019). *Um Pirlampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no país*.
- Oddo, M.; Pereira, S. & Sacchet, S. (2020). *Socorro governamental às pequenas unidades produtivas frente à atual pandemia*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasil
- Oliveira, D. de P. R. de. (1997). *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Ohmae, K (1998). *Gerenciando em um Mundo sem Fronteiras*. in Montgomery, C. e Porter, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Câmpus, 1998.
- O'Shannassy, T. (1999). *Lessons from the evolution of the strategy paradigm*. RMIT Business, n. wp 99/20, p. 01-30, nov.

- Paz, M. G. T. da; Mendes, A. M. B. & Gabriel, Y. (2001). *Configurações de poder organizacional e estilos de caráter*. Revista Psicologia: Organização e Trabalho. Rio de Janeiro, v. 1, nº 1, p. 141-169, jan./jun.
- Pereira, M. F., Grapeggia, M., Emmendoerfer, M. L., & Três, D. L. (2009). *Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil*. RAI-Revista de Administração e Inovação, 6(1), 50-65.
- Pereira, R. M., Borini, F. M., & Fischmann, A. A. (2017). Cognitive style and dimensions of strategy process in micro and small enterprises/estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 525-553.
- Pérola, A. C., & Gimenez, F. A. (2000). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá-PR. *Rio de Janeiro: Enanpad, Anais*.
- Pondy, L. R. (1983). *Union of rationality and intuition in management action in the executive mind*. Suresh Srivastva (ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Pontes, K. D. S. (2019). *Análise SWOT: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano*.
- Porac, J. F. (1987). The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: First-and second-order processes in affective commentary. *Research in personnel and human resources management*, 5, 51-102.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva—Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus.
- Quinn, J. B. (1978). Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review (pre-1986)*, 20(1), 7.
- Rauch, A. & Frese, M. (1998). *Waswissenwirüber die Psychologieer folgreich em Unter nehmertums? Ein Literaturüberblick*. In M. Frese (Org.) *Erfolgreiche Untemehmensgründer: Psycbologische Analysen und praktische Anleitungfür Umemehmer in Ostund West Deutschland* Göttingen: Angewandte Psychologie Verlag.
- Ramos, S. C., Ferreira, J. M., & Gimenez, F. A. P. (2011). *Cognição do ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas*. Revista de Administração Contemporânea, 15(3), 392-412.
- Reyes, N. L. (2016) *Teorias de aprendizagem*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Rio Grande do Sul, Brasil.
- Rezende, A. A. Marcelino, J. A. & Miyaji, M. (2020). *A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19*. Boletim de Conjuntura. ano II, vol. 2, n. 6, Boa Vista. Brasil.
- Richardson, D. R. V. (2008). *Introducing gender and women's studies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ribas, C. A. (2007). *Estratégias genéricas e estilos cognitivos: um estudo descritivo das empresas do setor do vestuário de Londrina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Maringá, Paraná, Brasil.
- Roberts, G. C. (1992) *Motivation in sport and exercise: Conceptual Constrains and Convergente*. In: Roberts, G. C. *Motivation in sport and exercise*, Illinois, USA.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & García, A. G. Q. (2006) *Metodologia de pesquisa*. 5ta. Edición.
- Sánchez, J. J., Osorio, J., & Baena, E. (2007). *Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las Pymes en Colombia*. Scientia ettechnica, 1(34).
- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181.

- Scherer, F. L. (2000). *Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina*. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Scherer, F. L. & Mussi, C. W. (2004). *Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plástico de Santa Catarina*. In: encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração (XXIV ENANPAD). Anais..., Florianópolis.
- Schneider, S. & Angelmar, R. (1993) Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization studies*, v. 14, no. 3, p. 347-374. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/238333360> *Cognition in Organizational Analysis Who's Minding the Store*
- Scott, J. (1995). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. *Educação & Realidade*, 20(2), 71-99.
- Scott, S. G. & R. A. Bruce (1995). *Decision making style: The development and assessment of a new measure*. *Educational and Psychological Measurement* 55: 818–831.
- SEBRAE. (2016). *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, D.F. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>
- SEBRAE (2018) *Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte*. Brasília, D.F. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>
- SEBRAE (2020). *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 6ª edição*. Pesquisa online. Brasil. Recuperado de: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/\\$File/19730.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/$File/19730.pdf)
- SEP (2016). *Estructura Socioeconómica de México*. Secretaria de Educación Pública. Subsecretaría de Educación Media Superior. Dirección General del Bachillerato. Ciudad de México. México.
- Silva Filho, J. F. & Cândido, G. A. (2003). *A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor*. CLADEA.
- Simon, M. & Houghton, S. M. (2002) The Relationship Among Biases, Misperceptions, and the Introduction of Pioneering Products: Examining Differences in Venture Decision Contexts. *Sage Journals*. Vol. 27 no. 2 (105-124) Doi: <https://doi.org/10.1111%2F1540-8520.00002>
- Sireci, S. G., Yang, Y., Harter, J., & Ehrlich, E. J. (2006). Evaluating guidelines for test adaptations: A methodological analysis of translation quality. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(5), 557-567. doi:10.1177/0022022106290478
- Solano, A. J. C., Beleño, C. A. G., Uribe, J. D., & Ramírez, O. E. F. (2020). Configuración estratégica según Miles & Snow: evidencia empírica en el sector turístico en la ciudad de Barranquilla–Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 105-113.
- Stangherlin, A.; de Moraes D. J. & Delazeri J. N. (2020). *Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da covid – 19*. Universidade Federal de Santa Maria. FAPERGS. Rio Grande do Sul. Brasil.
- Stuart-Hamilton, I. (2002). *A psicologia do envelhecimento: uma introdução*. Artmed. 3ª edição
- Thomé, C. F. (2012). *O princípio da igualdade de gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores*. Tese de doutorado, Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). *Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis*. *Psychological Methods*, 16, 209-220. doi:10.1037/a0023353
- Travassos, R. (2006) *Retreinamentos das atribuições de sucesso e fracasso no esporte: uma proposta de intervenção pedagógica*. Universidade de Brasília. Brasília.
- Tupinambá, A. C. (2000). *Pequenos empresários brasileiros e alemães: um estudo comparativo*. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v.15 e 16, p.67-84.

- Underwood, B. J. (1977). *Temporal codes for memories; Issues and problems*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey. US.
- Vallerand, R. & Rosseau, F. (2001) *Intrinsic and Extrinsic motivation on sport and exercise: A review using de hierarchical model of Intrinsic and Extrinsic motivation*. In: Singer, R. N.; Hausenblas, H. A. & Janelle, C.M. Handbook on Sport Psychology. New York.
- Van Den Broeck, H.; Vanderheyden, K. & Cools, E. (2003). *Individual differences hi cognitive styles: Development, validation and cross-validation of the cognitive style inventory*. Working paper Vlerick Leuven Gent Management School.
- Vasconcelos, P. S. & Vasconcelos P. E. (2020). *Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020*. Revista Interdisciplinar de Direito, v. 18, n. 1, pp 163-182, jan./jun. 2020. Rio de Janeiro. Brasil.
- Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Affects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods*, 3, 231-251. <http://doi.org/10.1037/1082-989X.3.2.231>
- Vidigal, P. R., Walcher, A. M. M., Pozo, H., & Nassif, V. M. J. (2011). Um estudo sobre a relevância dos aspectos cognitivos nas tomadas de decisões dos micro e pequenos empreendedores para planejamento e execução de estratégias. *IX Ciclo de Debates em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia, São Paulo-SP*.
- Vidigal, P. R., & Paulista-SP, C. L. (2015). *Aspectos cognitivos e afetivos dos empreendedores: Como Estes Atores Tomam Decisões* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista–FACCAMP, São Paulo. 2011.
- Visser, M., & Faems, D. (2015). Exploration and Exploitation within Firms: The Impact of CEOs' Cognitive Style on Incremental and Radical Innovation Performance. *Creativity and innovation management*, 24(3), 359-372.
- Werner, R. A. (2004). *Família & Negócios: um caminho para o sucesso*. Barueri: Editora Manole.
- Witkin, H. A. (1964). Origins of cognitive style. *Cognition: Theory, research, promise*, 172-205.
- Witkin, H. A., Moore, C. A., Goodenough, D. R., & Cox, P. W. (1977). Field-dependent and field-independent cognitive styles and their educational implications. *Review of educational research*, 47(1), 1-64.
- Wonder, J., & Donovan, P. (1981). *Whole-brain thinking*. New York: William Morrow.
- World Bank Group. (2019). *Systematic Country Diagnostic: Mexico*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington. USA.
- World Health Association (WHA). (1994). Division of Mental Health. *Qualitative Research for Health Programmes*. Geneva: WHA, 994.
- Zapata, G. & Canet, M. T. (2009) *La cognición del individuo: reflexiones sobre sus procesos e influencia en la organización*. Espacio abierto cuaderno venezolano de sociología. Abril-Junio.
- Zevallos Vallejos, E. G. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Revista de la CEPAL.

ANEXOS

ANEXO A. QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO (Português)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA – IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA STRICTO SENSU –PPGPSI



TÍTULO DA PESQUISA:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio

Esse questionário apresenta questões que devem, necessariamente, ser respondidas pelo microempresário efetivamente envolvido no processo estratégico da empresa. Obrigado pela sua colaboração.

DADOS GERAIS.

A EMPRESA, O MICROEMPRESÁRIO E O CONTEXTO PANDÊMICO

As seguintes perguntas buscam identificar dados gerais do microempresário e da microempresa, assim como reconhecer possíveis modificações na empresa derivado do coronavírus COVID-19. Solicitamos a sua colaboração respondendo às perguntas abaixo. Por favor, marque com um X a coluna que identifique sua resposta.

- Sexo: Masculino () Feminino ()
- Idade: abaixo de 40 anos () acima de 40 anos ()
- Formação: Ensino fundamental () Ensino Médio () Superior (in) completo () Pós-graduação ()
- Setor da empresa: Comércio (venda de produtos) () Serviços ()
- Região: Norte () Nordeste () Centro oeste () Sudeste () Sul ()
- Núm. de funcionários: 0-3 () 4-6 () 7-9 ()
- Mudanças na gestão durante a pandemia COVID-19:
 1. Modifiquei as atividades da minha empresa: Sim () Não ()
 2. Mudei a estrutura interna da empresa: Sim () Não ()

3. Ofereci novos produtos e/ou serviços: Sim () Não ()
4. Tive que reorganizar minha empresa: Sim () Não ()
5. Administrei de forma diferente minha empresa: Sim () Não ()

OBS. Os dados coletados serão publicados na presente tese de doutorado e/ou artigos científicos. Porém, manter-se-á sigilo em relação às fontes da coleta.

QUESTIONÁRIO DE ESTILOS COGNITIVOS

Esse instrumento busca identificar a maneira como as pessoas preferem resolver problemas, tomar decisões e gerir a empresa. Solicitamos a sua colaboração respondendo às perguntas abaixo. Por favor, indique o grau de frequência em cada um dos itens, marcando com um X a coluna que melhor se identifique a sua opção.

Obs. Não existe resposta correta ou incorreta.

Questionamentos – itens						
	<u>Itens</u>	<u>Nunca</u>	<u>Raramente</u>	<u>Algumas vezes</u>	<u>Frequentemente</u>	<u>Sempre</u>
1.	Tenho ideias originais					
2.	Analiso as opções cuidadosamente					
3.	Inovo constantemente na empresa					
4.	Crio novas formas para administrar a empresa					
5.	Mantenho uma administração cuidadosa					
6.	Delego responsabilidades difíceis aos colaboradores					
7.	Prefiro realizar eu mesmo todas as atividades administrativas em vez de confiá-las aos colaboradores					
8.	Modifico constantemente os objetivos da empresa					
9.	Adapto as formas de trabalho com base nas exigências do mercado					
10.	Busco constantemente novas alianças no mercado					
11.	Prefiro manter meus contatos no mercado a arriscar-me em novas relações de negócios					
12.	Mantenho relações de longa duração com agentes externos (fornecedores, empresários, concorrência etc.)					
13.	Modifico constantemente meus produtos/serviços ofertados					
14.	Adapto-me às exigências impostas pelo mercado					
15.	Modifico minha empresa constantemente na tentativa de fazer frente às mudanças do mercado					
16.	Tento ser racional diante das situações da empresa					
17.	Faço análises na empresa com base no meu conhecimento					
18.	Avalio prós e contras no momento de tomar uma decisão					
19.	Antes de tomar uma decisão, levo em conta minhas experiências e pressentimentos					

20.	Analiso constantemente as formas de administrar a empresa					
21.	Administro a empresa com base em experiências anteriores					
22.	Defino detalhadamente as atividades a serem realizadas por cada colaborador(a)					
23.	Meus colaboradores podem fazer todo tipo de atividades, pois eles são confiáveis					
24.	Elaboro objetivos bem definidos, evitando reavaliá-los constantemente					
25.	Mantenho políticas flexíveis na empresa em vez de manter sistemas rígidos					
26.	Minhas relações com o mercado baseiam-se na amizade					
27.	Analiso os prós e contras no momento de relacionar-me com algum agente externo (fornecedores, empresários, concorrência etc.)					
28.	Meu contato com agentes externos (fornecedores, empresários, concorrência etc.) busca mais uma relação de amizade do que uma relação de negócios					
29.	Prefiro confiar nas minhas experiências no momento de decidir mudar algo na empresa					
30.	Avalio racionalmente o mercado antes de modificar algo na empresa					

QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Esse instrumento busca identificar as estratégias utilizadas pelos empresários na gestão do negócio. Escolha a alternativa que melhor corresponde à forma como sua empresa é administrada atualmente. Pode ser que nenhuma delas represente fielmente a situação atual, mas escolha aquela que melhor se aproxima da realidade de sua empresa no momento. Escolha APENAS UMA alternativa para cada item.

Obs. Não existe resposta correta ou incorreta.

Questionamentos – itens	
Empresarial	
<p>Domínio de produto – mercado</p> <p>1. Em comparação com nossos concorrentes, nossos produtos e serviços se caracterizam como:</p>	<p><input type="checkbox"/> produtos e serviços que são mais inovadores, em contínuo estado de transformação.</p> <p><input type="checkbox"/> produtos e serviços que são relativamente estáveis em certas linhas e mercados, e inovadores em outras linhas e mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> produtos e serviços que são bem estáveis em todas as linhas e mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> produtos e serviços que estão em um estado de transição, e são baseados em oportunidades e ameaças percebidas no mercado.</p>
<p>Postura de sucesso</p> <p>2. Em comparação com nossos concorrentes, nossa imagem no mercado é a de uma empresa que:</p>	<p><input type="checkbox"/> oferece poucos e selecionados produtos e serviços cuja qualidade é alta.</p> <p><input type="checkbox"/> adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa.</p> <p><input type="checkbox"/> reage a oportunidades e ameaças do mercado de forma a manter ou melhorar nossa posição.</p> <p><input type="checkbox"/> tem uma reputação de ser inovadora e criativa.</p>
<p>Monitoramento do mercado</p> <p>3. Em comparação com nossos concorrentes, a quantidade de tempo que nossa empresa gasta monitorando mudanças e tendências no mercado é:</p>	<p><input type="checkbox"/> intensiva: nós monitoramos o mercado de forma contínua.</p> <p><input type="checkbox"/> mínima: nós realmente não gastamos muito tempo monitorando o mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> média: nós gastamos um tempo razoável monitorando o mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> esporádica: nós, às vezes, gastamos um bom tempo monitorando o mercado e, outras vezes, gastamos pouco tempo monitorando o mercado.</p>
<p>Crescimento</p> <p>4. A abordagem genérica da empresa em relação ao mercado é ser guiada por:</p>	<p><input type="checkbox"/> uma prática de nos concentrarmos em desenvolver plenamente aqueles mercados que servimos atualmente.</p> <p><input type="checkbox"/> uma prática de responder às pressões do mercado tomando poucos riscos.</p> <p><input type="checkbox"/> uma prática de agressivamente entrar em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.</p> <p><input type="checkbox"/> uma prática de penetrar de forma mais profunda naqueles mercados nos quais atuamos no momento, mas ao mesmo tempo adotar novos produtos e serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.</p>
Engenharia	
<p>Objetivo tecnológico</p> <p>5. Um de nossos mais importantes objetivos é a nossa dedicação e esforço em:</p>	<p><input type="checkbox"/> manter custos sob controle.</p> <p><input type="checkbox"/> analisar nossos custos e receitas cuidadosamente para manter os custos sob controle e de forma seletiva criar novos produtos e serviços ou entrar em novos mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> assegurar pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços que estejam disponíveis e acessíveis.</p>

	<input type="checkbox"/> garantir que estejamos prevenidos contra ameaças críticas tomando quaisquer medidas que sejam necessárias.
<p>Amplitude tecnológica</p> <p>6. As habilidades que nossos administradores possuem são caracterizadas como:</p>	<input type="checkbox"/> analíticas: suas habilidades devem capacitá-los a identificar tendências e desenvolver novos produtos ou mercados. <input type="checkbox"/> especializadas: suas habilidades devem ser concentradas em uma ou poucas áreas específicas. <input type="checkbox"/> diversas e empreendedoras: suas habilidades devem ser variadas, flexíveis e devem facilitar a ocorrência de mudanças <input type="checkbox"/> fluídas: suas habilidades devem ser relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.
<p>Anteparos tecnológicos</p> <p>7. O único quesito que diferencia nossos produtos dos de nossos concorrentes é que nós:</p>	<input type="checkbox"/> somos capazes de analisar de forma cuidadosa tendências emergentes e adotar somente aquelas que tenham um bom potencial. <input type="checkbox"/> somos capazes de fazer um número limitado de atividades excepcionalmente bem. <input type="checkbox"/> somos capazes de responder às tendências emergentes mesmo que elas possuam um potencial apenas moderado quando surgem. <input type="checkbox"/> somos capazes de desenvolver consistentemente novos produtos, serviços e mercados.
Administrativo	
<p>Coalizão dominante</p> <p>8. Mais do que nossos concorrentes, a administração de nossa empresa concentra-se em:</p>	<input type="checkbox"/> manter uma posição financeira segura através de medidas de controle de custo e qualidade. <input type="checkbox"/> analisar oportunidades no mercado e selecionar somente aquelas com bom potencial, ao mesmo tempo em que protegemos nossa posição financeira segura. <input type="checkbox"/> realizar atividades ou funções que mais requeiram atenção em vista dos problemas e oportunidades que enfrentamos no momento. <input type="checkbox"/> desenvolver novos produtos e serviços e expandir em novos negócios ou mercados.
<p>Planejamento</p> <p>9. Em comparação com nossos concorrentes, nossa empresa prepara-se para o futuro:</p>	<input type="checkbox"/> identificando as soluções melhores possíveis para aqueles problemas e desafios que exijam atenção imediata. <input type="checkbox"/> identificando tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de produtos ou serviços que são novos para a indústria ou que atinjam novos mercados. <input type="checkbox"/> identificando aqueles problemas, que, se resolvidos, mantêm e melhoram nossos atuais produtos e serviços e nossa posição no mercado. <input type="checkbox"/> identificando aquelas tendências na indústria que outras firmas tenham provado que possuem potencial de longo prazo e, ao mesmo tempo, resolvendo problemas relacionados com nossos atuais produtos e serviços e necessidades de nossos atuais clientes.
<p>Estrutura</p> <p>10. A estrutura de nossa organização é:</p>	<input type="checkbox"/> funcional: organizada por departamento - marketing, recursos humanos, produção, etc. <input type="checkbox"/> organizada por produto ou serviço oferecido ou por mercados servidos. <input type="checkbox"/> primariamente funcional, mas uma organização por produto, serviço ou mercado e aplicada em áreas mais novas ou maiores. <input type="checkbox"/> em mudança contínua de forma a nos permitir fazer face às oportunidades e resolver problemas conforme vão aparecendo.
<p>Controle</p> <p>11. Os procedimentos de controle administrativos usados em nossa empresa para avaliar o desempenho são:</p>	<input type="checkbox"/> descentralizados e participativos, encorajando muitos empregados a se envolverem. <input type="checkbox"/> altamente orientados por aqueles requisitos que exijam atenção imediata. <input type="checkbox"/> altamente centralizados e de responsabilidade primária da alta administração. <input type="checkbox"/> centralizados nos setores consolidados da empresa e mais participativos nos setores mais novos.

**ANEXO B. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO
(Español)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA – IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA STRICTO SENSU –PPGPSI**



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio

Este cuestionario presenta cuestiones que deben, necesariamente, ser respondidas por el microempresario a cargo del proceso estratégico de la empresa. Agradecemos su colaboración.

DATOS GENERALES.

LA EMPRESA, EL MICROEMPRESARIO Y EL CONTEXTO PANDÉMICO

Las siguientes preguntas buscan identificar datos generales del microempresario y de la microempresa, así como reconocer posibles modificaciones en la empresa derivado del coronavirus COVID-19. Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. Por favor, marque con una X la columna que identifique su respuesta.

- Sexo: Masculino () Femenino ()
- Edad: menos de 40 años () más de 40 años ()
- Último grado de estudios: Primaria-secundaria () Preparatoria () Superior (in)completo ()
Posgrado ()
- Sector de la empresa: Comercio (venta de productos) () Servicios ()
- Región: Norte () Centro () Sur ()
- Núm. de funcionarios: 0-3 () 4-6 () 7-9 ()

- Mudanzas en la gestión durante la pandemia COVID-19:
 1. Modifiqué las actividades de la empresa: Si () No ()
 2. Mudé la estructura interna de la empresa: Si () No ()
 3. Ofrecí nuevos productos y/o servicios: Si () No ()
 4. Tuve que reorganizar la empresa: Si () No ()

5. Administré de forma diferente la empresa: Si () No ()

Observaciones. Los datos recabados serán publicados en la presente tese de doctorado y/o en artículos científicos. No obstante, se mantendrá sigilo con las fuentes de la información.

CUESTIONARIO DE ESTILOS COGNITIVOS

Este instrumento busca identificar la manera en como las personas prefieren resolver problemas, tomar decisiones y administrar la empresa. Solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. Por favor, indique el grado de frecuencia en cada uno de los ítems, marcando con una X la columna que mejor identifique a su opción.

Observaciones. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Preguntas – ítems						
	Ítems	<u>Nunca</u>	<u>Raramente</u>	<u>A veces</u>	<u>Frecuentemente</u>	<u>Siempre</u>
1.	Tengo ideas originales					
2.	Analizo mis opciones cuidadosamente					
3.	Inново constantemente en la empresa					
4.	Creo procesos nuevos para administrar la empresa					
5.	Mantengo una administración cuidadosa					
6.	Delego responsabilidades difíciles a los empleados					
7.	Prefiero realizar yo mismo todas las actividades administrativas en vez de confiarlas a los empleados					
8.	Modifico constantemente los objetivos de la empresa					
9.	Adapto las formas de trabajo con base en las exigencias del mercado (proveedores, empresarios, clientes, competencia, etc.)					
10.	Busco constantemente nuevas alianzas con el mercado					
11.	Prefiero mantener mis contactos con el mercado a arriesgarme a nuevas relaciones de negocios					
12.	Mantengo relaciones a largo plazo con agentes externos (proveedores, empresarios, clientes, competencia, etc.)					
13.	Modifico constantemente mis productos/servicios ofertados					
14.	Me adapto a las exigencias impuestas por el mercado					
15.	Modifico mi empresa constantemente, con la intención de hacer frente a los cambios del mercado					
16.	Intento ser racional ante las situaciones de la empresa					
17.	Hago análisis en la empresa con base en mi conocimiento					

18.	Evalúo pros y contras al momento de tomar una decisión					
19.	Antes de tomar una decisión, tomo en cuenta mis experiencias y presentimientos					
20.	Analizo constantemente las formas de administrar la empresa					
21.	Administro la empresa con base en experiencias anteriores					
22.	Defino detalladamente las actividades de cada empleado(a)					
23.	Mis empleados pueden hacer todo tipo de actividades, pues ellos son confiables.					
24.	Elaboro objetivos bien definidos, evitando reevaluarlos constantemente					
25.	Mantengo políticas flexibles en la empresa en vez de mantener sistemas rígidos					
26.	Mis relaciones con el mercado se basan en la amistad					
27.	Analizo pros y contras al momento de relacionarme con algún agente externo (proveedores, empresarios, competencia, etc.)					
28.	Mi contacto con agentes externos (proveedores, empresarios, clientes, competencia, etc.) busca más una relación de amistad que una relación de negocios					
29.	Prefiero confiar en mis experiencias al momento de decidir cambiar algo en la empresa					
30.	Evalúo racionalmente el mercado antes de modificar algo en la empresa					

CUESTIONARIO SOBRE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Este instrumento intenta identificar las estrategias utilizadas por los empresarios en la gestión de su negocio. Escoja la alternativa que explique mejor la forma en que su empresa es administrada actualmente. Puede suceder que ninguna de las opciones represente fielmente su situación actual, sin embargo, escoja aquella que más se aproxime a la realidad de su empresa. Escoja APENAS UNA alternativa para cada inferencia.

Observaciones. No existe respuesta correcta o incorrecta.

Preguntas	
Empresarial	
<p>Dominio del producto – mercado</p> <p>1. En comparación con nuestros competidores, nuestros productos y servicios se caracterizan por:</p>	<p><input type="checkbox"/> Productos y servicios que son más innovadores, en constante transformación.</p> <p><input type="checkbox"/> Productos y servicios que son relativamente estables en ciertas líneas y mercados e innovadores en otros.</p> <p><input type="checkbox"/> Productos y servicios que son estables en todas las líneas y mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> Productos y servicios que están en un estado de transición, y son basados en oportunidades y amenazas percibidas en el mercado.</p>
<p>Postura de suceso</p> <p>2. En comparación con nuestros competidores, nuestra imagen en el mercado es la de una empresa que:</p>	<p><input type="checkbox"/> Ofrece pocos y seleccionados servicios y productos con alta calidad.</p> <p><input type="checkbox"/> Adopta nuevas ideas e innovaciones pero solo después de un análisis cuidadoso.</p> <p><input type="checkbox"/> Reacciona a oportunidades y amenazas del mercado con la intención de mantener o mejorar su posición.</p> <p><input type="checkbox"/> Tiene una reputación de ser innovadora y creativa.</p>
<p>Vigilancia del mercado</p> <p>3. En comparación con nuestros competidores, la cantidad de tiempo que nuestra empresa gasta monitoreando cambios y tendencias en el mercado es:</p>	<p><input type="checkbox"/> Intensiva: monitoreamos el mercado de forma continua.</p> <p><input type="checkbox"/> Mínima: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Media: gastamos un tiempo razonable monitoreando el mercado.</p> <p><input type="checkbox"/> Esporádica: a veces gastamos mucho tiempo monitoreando el mercado y, otras veces, gastamos poco tiempo monitoreando el mercado.</p>
<p>Crecimiento</p> <p>4. La empresa, en relación al mercado, es guiada por:</p>	<p><input type="checkbox"/> Una práctica de concentrarnos en desarrollar plenamente aquellos mercados que servimos actualmente.</p> <p><input type="checkbox"/> Una práctica de responder a las presiones del mercado tomando pocos riesgos.</p> <p><input type="checkbox"/> Una práctica de entrar agresivamente en nuevos mercados con nuevos tipos de productos y servicios.</p> <p><input type="checkbox"/> Una práctica de penetrar de forma más profunda en aquellos mercados en los cuales actuamos en el momento, pero al mismo tiempo adoptar nuevos productos y servicios, solamente después de un análisis cuidadoso de su potencial.</p>
Ingeniería	
<p>Objetivo tecnológico</p> <p>5. Uno de nuestro principales objetivos es la dedicación y esfuerzo en:</p>	<p><input type="checkbox"/> Mantener los costos bajo control.</p> <p><input type="checkbox"/> Analizar nuestros costos y gastos cuidadosamente para mantener los costos bajo control y de forma selectiva crear nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados.</p> <p><input type="checkbox"/> Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar los nuevos productos y servicios estén disponibles y accesibles.</p>

	() Garantizar que estamos prevenidos contra amenazas críticas, tomando cualquier medida que sea necesaria.
Amplitud tecnológica 6. Nuestros administradores poseen habilidades caracterizadas como:	() Analíticas: sus habilidades les permiten identificar tendencias y desarrollar nuevos productos o mercados. () Especializadas: sus habilidades deben ser concentrados en una o pocas áreas específicas. () Diversas y emprendedoras: sus habilidades deben ser variadas, flexibles y deben facilitar a ocurrencias de cambio. () Fluidas: sus habilidades deben ser relacionadas con las demandas a corto plazo del mercado.
Atención tecnológica 7. El único objetivo que diferencia nuestros productos y servicios de nuestros competidores es que nosotros:	() Somos capaces de analizar de forma cuidadosa tendencias emergentes y adoptar solamente aquellas que tengan un buen potencial. () Somos capaces de hacer un número limitado de actividades excepcionalmente bien. () Somos capaces de responder a las tendencias emergentes aunque posean un potencial moderado cuando surgen. () Somos capaces de desarrollar consistentemente nuevos productos, servicios y mercados.
Administrativo	
Coalición dominante 8. A diferencia de nuestros competidores, la administración de nuestra empresa se concentra en:	() Mantener una posición financiera segura a través de medidas de control de costo y calidad. () Analizar oportunidades en el mercado y seleccionar solamente aquellas con buen potencial, y al mismo tiempo proteger nuestra posición financiera. () Realizar actividades o funciones que requieran de mayor atención en vista de los problemas y oportunidades que enfrentamos en el momento. () Desarrollar nuevos productos y servicios y expandirse en nuevos negocios y mercados.
Planeación 9. En comparación con nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:	() Identificando las mejores soluciones posibles para aquellos problemas y desafíos que exijan atención inmediata. () Identificando tendencias y oportunidades en el mercado, que resulten en la creación de productos y servicios innovadores para la industria o que lleguen a nuevos mercados. () Identificando aquellos problemas que, de ser resueltos, mantienen y mejoran nuestros productos y servicios actuales y nuestra posición en el mercado. () Identificando aquellas tendencias en la industria que otras firmas hayan probado que poseen potencial a largo plazo y, al mismo tiempo, resolver problemas relacionados con nuestros productos y servicios actuales y las necesidades del cliente.
Estructura 10. La estructura de nuestra organización es:	() Funcional: organizada por departamentos. Marketing, recursos humanos, producción, etc. () Organizada por producto o servicio ofrecido o por mercados base. () Primariamente funcional pero con una organización por producto, servicio o mercado y aplicada en áreas nuevas o mayores. () En cambio continuo de forma que nos permita hacer frente a las oportunidades y resolver problemas conforme van apareciendo.
Control 11. Los procedimientos de control administrativo usados en nuestra empresa para evaluar el desempeño son:	() Descentralizado y participativo, incentivando a los empleados a desarrollarse. () Altamente orientados por aquellos requisitos que exijan atención inmediata. () Altamente centralizados y de responsabilidad principal para la alta administración. () Centralizados en los sectores consolidados de la empresa y más participativos en los sectores más nuevos.

**ANEXO C. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(Português)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA – IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA STRICTO SENSU – PPGPSI**



TÍTULO DA PESQUISA:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio

O (A) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa que tem por objetivo reconhecer os principais estilos cognitivos dos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores comércio e serviços, assim como identificar a possível relação entre esses estilos cognitivos e os comportamentos estratégicos utilizados por eles no cenário pandêmico atual.

Todas as informações colhidas e os resultados serão analisados em caráter estritamente científico, mantendo-se a confidencialidade do participante, de modo que em nenhum momento os dados que identifiquem ao participante serão divulgados. Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em reuniões e/ou publicações, contudo, sua identidade não será revelada nessas apresentações/ publicações.

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária. Mesmo depois de concordar, o (a) senhor (a) pode deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem prejuízo algum.

Concordo em participar da pesquisa intitulada: “Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19. Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos”. Entendo que estou livre para decidir de não participar desta pesquisa e que ao concordar em participar, não estou abdicando de nenhum de meus direitos legais.

Assinatura

ANEXO D. TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE Y ESCLARECIDO (ESPAÑOL)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA – IPS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PSICOLOGIA STRICTO SENSU –PPGPSI



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19.

Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos dos setores serviços e comércio

Usted está siendo invitada (o) a participar en una investigación que tiene por objetivo reconocer los principales estilos cognitivos de los microempresarios brasileños y mexicanos de los sectores comercio y servicios, así como identificar la posible relación entre esos estilos cognitivos y los comportamientos estratégicos utilizados por ellos en el actual escenario pos-pandémico.

Toda la información recabada y los resultados serán analizados en carácter estrictamente científico, manteniéndose la confidencialidad del participante, de modo que en ningún momento los datos que identifiquen de algún modo al participante serán divulgados. Los resultados de esta investigación podrán ser presentados en reuniones y/o publicaciones, no obstante, su identidad no será revelada en esas presentaciones/publicaciones.

Su participación en este estudio es totalmente voluntaria. Aún después de concordar, en cualquier momento usted puede dejar de participar en la investigación, sin ningún tipo de prejuicio.

Concuerto en participar de la investigación titulada: “Estilos cognitivos e comportamentos estratégicos na pandemia COVID-19. Uma análise nos microempresários brasileiros e mexicanos”. Entiendo que tengo la libertad de decidir sobre mi participación en esta investigación, y que al concordar en participar, no estoy abdicando a ninguno de mis derechos legales.

Firma