



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**RAZÃO E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM  
GESTORES DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS DO ESTADO DA  
PARAÍBA**

**JOZELMA DIAS BARROS ALVES**

Campina Grande - 2014

**JOZELMA DIAS BARROS ALVES**

**RAZÃO E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM  
GESTORES DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS DO ESTADO DA  
PARAÍBA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande - 2014

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Jozelma Dias Barros Alves  
**Aluna**

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.  
**Professora Orientadora**

---

Patrícia Trindade Caldas, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2014

**JOZELMA DIAS BARROS ALVES**

**RAZÃO E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO COM GESTORES  
DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS DO ESTADO DA PARAÍBA**

Relatório aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre  
Orientadora

---

Luciene Alencar Firmo, Mestre  
Examinador

---

Raquel Andrade Barros Ouriques, Mestre  
Examinador

Campina Grande - 2014

Dedico este trabalho ao meu querido esposo Ronaldo Sobrinho, pela paciência, compreensão e apoio nesses momentos intermináveis e por ter estado ao meu lado ao longo da construção deste trabalho.

## **Agradecimentos**

A Deus, por todos os momentos maravilhosos que tenho tido em minha vida, por ter me dado saúde, força e disposição para enfrentar todas as dificuldades.

A esta universidade, professores e coordenadores que me proporcionaram conhecimentos valiosos.

A minha orientadora, Ana Cecília, pelo apoio, correções e incentivo.

Aos meus amigos inseparáveis: Alexandre, Gerlane, Maxuell e Mônica. Os momentos que tivemos nos mostraram que a UFCG não só nos proporcionou a realização do nosso sonho, mas a concretização de uma amizade que ficará para sempre.

Aos meus pais, que entenderam e suportaram a minha ausência pelos estudos e que me encorajaram a permanecer firme. Essa grande conquista lhes dou de presente.

Aos meus segundos pais, meu sogro e minha sogra, pela maneira com a qual cuidam de mim.

E por fim, dedico esse trabalho ao meu amado esposo Ronaldo que pegou em minha mão nos momentos mais difíceis e me ajudou a prosseguir. Sua presença e seu sorriso me estimulam e me impulsionam para frente, na certeza de que com você ao meu lado sei que posso muito mais. Obrigada pelo privilégio de ser sua esposa. Essa vitória é tão sua quanto minha.

ALVES, J. D. B. **Razão e intuição na tomada de decisão: um estudo com gestores de uma agência de viagens do estado da Paraíba.** 55p. Relatório de estágio (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba.

### **Resumo**

Compreender a importância da razão e intuição no ambiente de decisão de uma empresa, bem como o comportamento dos seus gestores é de fundamental importância para a mesma, uma vez que permite repensar suas práticas estratégicas. O presente estudo desenvolve-se em uma agência de viagens e turismo no estado da Paraíba, o qual tem como objetivo analisar se em ambientes de incerteza, os gestores da agência tomam suas decisões predominantemente através da razão ou intuição. Este estudo trata de uma pesquisa descritiva conduzida sob a forma de estudo de caso, na intenção de caracterizar o modo de tomada de decisão dos gestores e suas influências no ambiente organizacional. Portanto, utilizou-se uma abordagem quantitativa da problemática de estudo, através da coleta dos dados oriundos de três questionários propostos por Guimarães (2005), os quais caracterizam os participantes, o ambiente e o estilo decisório. Os resultados apontam os gestores desta agência com perfil decisório predominantemente racional.

**Palavras-chave:** Incerteza. Racionalidade. Intuição.

**ALVES, J. D. B. Reason and intuition in decision-making: a study with managers of a travel agency of the state of Paraíba.** 55p. Internship Report (Bachelor in Business Administration), Federal University of Campina Grande.

### **Abstract**

Understand the importance of reason and intuition in the decision-making environment of a company as well as the behavior of their managers is fundamental to this company, since allows rethink their strategic practices. This study develops in a travel agency and tourism in the state of Paraíba, which aims to analyze if in environments of uncertainty, the agency managers make their decisions through reason or intuition. This study is a descriptive study conducted in the form of a case study in an attempt to characterize the mode of decision making of managers and their influences in the organizational environment. Therefore, it was used a quantitative approach to the study problem, by collecting data from three questionnaires proposed by Guimarães (2005), which characterize the participants, the environment and the decision-making style. The results show the managers of this agency with predominantly rational decision profile.

**Key words:** Uncertainty. Rationality. Intuition



## Lista de Quadros

Quadro 1:	Impacto das heurísticas e dos vieses no processo decisório racional ...	34
Quadro 2:	Dimensões e suas definições que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios .....	37
Quadro 3:	Limites e Conceitos .....	38
Quadro 4:	Atributos que compõem o momento “Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema” .....	39
Quadro 5:	Par de alternativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como toma decisão (julgamento)” .....	39
Quadro 6:	Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema ..	48
Quadro 7:	Forma como os gestores tomam suas decisões (julgamento) .....	50

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1:	Resultado da caracterização do ambiente decisório .....	47
Tabela 2:	Resultado da forma como os gestores geram alternativas .....	48
Tabela 3:	Resultado da forma como os gestores tomam suas decisões .....	50

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	OBJETIVO GERAL .....	12
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1	DECISÃO .....	15
2.1.1	<b>Tipos de Decisão</b> .....	16
2.2	EVOLUÇÃO DA TEORIA ADMINISTRATIVA ATÉ O PROCESSO DECISÓRIO .....	18
2.3	ABORDAGENS DO PROCESSO DECISÓRIO .....	21
2.3.1	<b>Abordagem Descritiva</b> .....	21
2.3.2	<b>Abordagem Prescritiva</b> .....	28
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	35
3.2	AMBIENTE DE PESQUISA .....	35
3.3	DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA .....	36
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	36
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	41
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES .....	41
4.1.1	<b>Caracterização do ambiente decisório</b> .....	41
4.1.2	<b>Incerteza de estado</b> .....	42
4.1.3	<b>Incerteza de efeito</b> .....	44
4.1.4	<b>Incerteza de resposta</b> .....	45
4.1.5	<b>Percepção do stress</b> .....	46
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTILO DECISÓRIO .....	47
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	52
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	55

## 1 Introdução

Um dos momentos mais complexos para um indivíduo é o momento de tomar uma decisão, pois neste ato está envolvido um processo de escolha no qual está vinculado a responsabilidade do sucesso que o levará a alcançar um objetivo esperado ou um desempenho superior. Em nossas vidas, a todo o momento, somos surpreendidos por situações que conduzem a uma necessidade de decisão e muitas dessas decisões são tomadas de maneira aleatória, pois se tratam de decisões rotineiras e cotidianas.

Em outros casos é necessária maior atenção, onde para problemas específicos algumas pessoas decidem utilizando suas preferências, seus valores e suas crenças, outras são mais conservadoras ou até inovadoras. Nesse aspecto, o pensar de forma clara, organizada e objetiva faz com que se tome uma decisão bem próximo do que se deseja.

No ambiente individual, as pessoas percebem e analisam as situações para enfim tomar decisões a respeito delas. Em um ambiente organizacional não é diferente, para tomar decisões, deve-se levar em conta que nesses ambientes permeiam as incertezas e os cenários organizacionais mudam constantemente.

Por este motivo, ao longo dos anos, as tomadas de decisões tem sido alvo de diversos estudos e alguns pesquisadores contribuíram efetivamente e de maneira significativa para enriquecer a análise deste tema, como por exemplo Herbert Simon, o qual estudou a administração na perspectiva do processo decisório e através da teoria das decisões conseguiu explicar o comportamento humano nas organizações.

Através dessa teoria, o autor anteriormente citado questiona a metodologia na qual propunha uma racionalidade no ambiente organizacional, com base no uso da razão e da lógica, pois devido ao novo contexto concorrencial, as tomadas de decisões estratégicas tornaram-se complexas e o uso da razão e da lógica estão cada vez mais associadas à racionalidade limitada<sup>1</sup>, onde revela que o uso da intuição e criatividade são inerentes ao indivíduo.

---

<sup>1</sup> Prottil explica o conceito de racionalidade limitada proposto por Simon (1965), como sendo “[...] uma total impossibilidade de análise de todas as informações, alternativas e dimensões envolvidas no processo decisório, o que acarreta em uma inconsistência com a decisão ótima apregoada pela decisão ideal normativa.” Cf. PROTIL, R. M.; BARREIROS, R. F.; MOREIRA, V. R. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. Revista de contabilidade e organizações FEARP/USP, V.2, n.4, p.3 – 22 set/dez 2008. Disponível em <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/53/52>>. Acesso em: 13 jul.2014.

A utilização da intuição não anula o uso da razão, visto que as duas são complementares pois conforme a visão de Darcoso e Russo (2011), a decisão intuitiva pode ser tão racional quanto a decisão analítica.

Perceber o ambiente que envolve uma organização é fundamental. Uma empresa pode estar inserida em um contexto de certeza ou incerteza, onde um ambiente de certeza está relacionado ao nível de informações necessárias que giram em torno de uma decisão.

De acordo com Rodrigues e Russo (2011), quanto mais perto da certeza maior será o nível de racionalidade nas decisões estratégicas e quanto mais distante dela, ou seja, um ambiente longe de todas as informações necessárias, maior será o nível de intuição e criatividade.

Compreender a importância da razão e intuição no ambiente de decisão de uma empresa, bem como o comportamento dos seus decisores é de fundamental importância para a mesma, uma vez que permite repensar suas práticas estratégicas.

Esta pesquisa optou por uma agência de viagens e turismo no estado da Paraíba, que está inserida em um ambiente concorrencial, onde seus serviços e produtos são negociados estrategicamente em um ambiente que muda constantemente. Além disso, é atingida diretamente pelos fatores externos como: sazonalidade, condições climáticas, e alterações no cenário econômico, pois muitos dos serviços internacionais são negociados em Dólar.

Portanto esta pesquisa está norteada pelo seguinte questionamento: **em ambientes de incerteza, os gestores tomam suas decisões com predominância na razão ou intuição?**

## **1.1 Objetivo Geral**

Analisar se em ambientes de incerteza, nas decisões dos gestores predominam a razão ou intuição.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar o perfil dos gestores;
- b) Caracterizar o ambiente decisório que circunda a agência;
- c) Caracterizar o estilo decisório dos gestores.

### **1.3 Justificativa do Estudo**

O presente trabalho visa compreender como os gestores responsáveis pelas decisões estratégicas de uma agência de viagens do estado da Paraíba tomam suas decisões, sendo importante caracterizar o perfil de seus gestores, bem como o ambiente decisório e o estilo decisório. A necessidade de estudar tal fenômeno encontra-se no fato de que a empresa estudada faz parte de um setor que tem crescido consideravelmente no Brasil, o turismo.

De acordo com o Ministério do Turismo, a atividade turística vem se desenvolvendo substancialmente em nosso país e que de acordo com dados do Conselho Mundial de Viagens e Turismo o setor contribui com 9,2% do PIB no país colocando-o em sexto lugar no mundo.

A Organização Mundial do Turismo (OMT), define turismo como sendo o deslocamento para fora do local de residência por um período superior a 24 horas e inferior a 60 dias motivado por razões não econômicas. Alguns autores ainda conceituam o turismo como uma atividade de atrair e transportar visitantes, alojá-los e cortesmente satisfazer suas necessidades e desejos.

Optou-se por estudar tal empresa pelo fato de a mesma, percebendo grande oportunidade nessa atividade, democratizou o acesso às viagens para brasileiros de todas as classes sociais consolidando junto ao público sua marca. Contudo, frente as adversidades causadas pelo ambiente concorrencial e o próprio mercado que está em contínua mudança, faz-se necessário, por meio das teorias administrativas com um foco na teoria das decisões, perceber como o ambiente organizacional, composto por seus agentes, atinge diretamente a forma de decidir de seus gestores.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Para melhor compreensão este trabalho foi dividido em 5 capítulos. No primeiro capítulo está contido a Introdução, o qual demonstra uma breve percepção da importância da teoria das decisões nas organizações, onde se estabelece a problemática bem como os objetivos geral e específicos e sendo tal estudo justificado conforme a teoria apontada.

Seguindo a introdução, temos o segundo capítulo, onde apresenta-se o levantamento teórico pertinente aos estudos do processo decisório. Contém um breve

entendimento do que é decisão, os principais tipos e seus aspectos. Está estruturado de tal maneira que é possível perceber a evolução da teoria administrativa até o processo decisório com seus principais teóricos e por fim, mostra a importância das abordagens administrativas, suas relações e como influenciam nas tomadas de decisão.

O terceiro capítulo contém a metodologia utilizada para a coleta de dados, com uma explanação de como é feita a pesquisa e contém explicação do questionário aplicado aos gestores responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa em estudo.

O quarto capítulo está voltado para a análise dos dados e seus resultados. Toda análise é fundamentada na teoria das decisões e pode-se perceber se os objetivos da pesquisa foram alcançados, bem como estão explicitadas as considerações finais.

## 2 Fundamentação Teórica

Este capítulo apresenta a revisão da literatura relevante para este estudo acerca do processo decisório em ambientes de incerteza. É importante não só trazer à tona definições, mas também seus tipos, bem como um breve levantamento da evolução da teoria clássica administrativa até o processo decisório, percorrendo suas abordagens, heurísticas e vieses, os quais permitem uma visão clara e objetiva para esta pesquisa.

### 2.1 Decisão

Decisão é uma palavra que tem em seu conceito o ato de decidir ou decidir-se, no sentido de resolução ou determinação e tem sua origem no Latim onde *de* significa parar ou interromper e *caedere* significa cortar ou cindir, ou seja, “parar de cortar” ou “deixar fluir” (GOMES ET AL, 2009).

De acordo com Gomes et al. (2009), uma decisão é um processo de escolha feita das alternativas que estão disponíveis e está presente no dia a dia de todos, em qualquer situação, pois é através desse processo que busca-se tomar soluções para um determinado problema, tanto os que apresentam mais de uma alternativa de solução, quanto os que permitem apenas uma única opção a seguir, onde pode-se ter a alternativa de adotar ou não tal opção.

Para se tomar uma decisão quer seja individual ou organizacional, alguns esforços são envolvidos, pois trata-se de escolher o melhor caminho a seguir. É o que afirma os autores supracitados, quando diz que tomar uma decisão é posicionar-se em relação ao futuro, é um processo de colher informações, atribuir importância a elas e posteriormente buscar possíveis alternativas de solução para fazer a escolha entre as alternativas.

Sendo as organizações ambientes complexos e que vivem constantes mudanças, é necessário tomar conhecimentos mais aprofundados sobre as melhores escolhas a serem realizadas. Assim, como afirmam Megginson, Mosley e Pietri (1998) a tomada de decisão na administração pode ser definida como a escolha consciente de um rumo de ação entre várias alternativas possíveis para se chegar a um resultado desejado (MEIRELES, 2010).

A integração realizada entre a busca de identificação adequada do problema e escolha da alternativa correta para a resolução de possíveis problemas identifica que a



tomada de decisão requer conhecimentos específicos, principalmente quando se tratam de ambientes complexos. Com essa necessidade,

Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados. (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002; p. 12-13).

Como diz Simon (1991, p. 36): “Os problemas não vêm para os administradores cuidadosamente embrulhados em pacotes com os elementos de valor e de elementos factual perfeitamente ordenado”.

### **2.1.1 Tipos de decisão**

As decisões podem ser classificadas de várias formas, como afirmam Gomes et al (2009). Dentre elas temos as decisões simples que podem ser evidenciadas no cotidiano, nas mais simples atitudes diárias, no qual seguem alguns parâmetros com alternativas possíveis e logo após serem eliminadas através da mensuração, pode-se, enfim, fazer a escolha.

Outra classificação apresentada pelos autores supracitados é a decisão complexa, onde de modo geral é uma tarefa mais difícil, pois alguns parâmetros não são mensuráveis e o indivíduo se vê obrigado a decidir muito embora seus impactos não podem ser identificados.

Lima (2011) afirma que ao ponto que a decisão se afaste da esfera individual para uma outra mais ampla, como por exemplo uma organização, algumas importantes considerações são observadas através das influências que estão presentes no ambiente da decisão, tais como: tarefas, tradição e políticas, bem como o ambiente interno e externo.

As decisões administrativas possuem duas características: decisões programadas e as decisões não programadas. Conforme Daft (2005), as decisões programadas envolvem situações que ocorreram com frequência e assim desenvolvidas e aplicadas no futuro. São decisões que se tomam comumente e os problemas já estão bem estruturados.

Esses problemas são rotineiros e repetitivos e possuem regras e procedimentos conhecidos e as decisões são feitas em respostas a problemas organizacionais

recorrentes. Quanto as decisões não programadas, elas são feitas em resposta às situações singulares, problemas únicos e que não acontecem com frequência, com isso não se prestam a procedimentos rotineiros, pois acontecem com pouca frequência. Esses problemas não são bem definidos, são desestruturados, embora as consequências sejam importantes para a organização. A diferença entre tais decisões está relacionada ao grau de incerteza ou certeza com o qual os tomadores de decisão lidam quando tomam uma decisão.

Lidar com uma certeza é saber que todas as informações de que os tomadores de decisão precisam estão disponíveis em sua totalidade como, por exemplo, condições operacionais, custos ou restrições de recursos. “No entanto poucas informações estão disponíveis no mundo real” (DAFT, 2005, p. 198).

Isso significa dizer que os tomadores de decisão precisam enfrentar certas incertezas, pois embora eles saibam quais as metas e objetivos a alcançar, as informações sobre as alternativas e os eventos futuros estão incompletas. Daft (2005) ainda propõe que eles talvez precisem fazer suposições e ter abordagens criativas para as alternativas e usar o julgamento pessoal para determinar qual seria a melhor alternativa.

Outra forma de classificar as decisões é segundo o grau de sua natureza, nível hierárquico em que são tomadas, e o impacto na organização. Segundo Maximiano (2000), esses critérios classificam as decisões nos seguintes tipos: decisões estratégicas, que estão relacionados aos objetivos organizacionais e são tomadas no nível hierárquico mais alto, pois afetam toda a organização; as decisões administrativas, que normalmente são tomadas pelos gerentes com o objetivo de colocar em prática as decisões estratégicas, e as decisões operacionais que resolvem, na grande maioria das vezes, problemas rotineiros através do nível de grupos operacionais.

Segundo Maximiano (2000), existe ainda uma outra forma de classificação de tipos de decisão e está relacionada ao grau de participação de pessoas. Algumas decisões são do tipo individuais, onde o decisor não necessita consultar ninguém para a resolução do problema, e o tipo de decisões em grupo ou coletivas, onde exige a participação coletiva para que a resolução do problema seja implantada com sucesso.

A exposição das definições e classificações permite inferir a complexidade envolvida em um ambiente de decisão bem como perceber possíveis posturas diante desse processo. No entanto, como forma de ampliar tal percepção faz-se necessário ter o

conhecimento que remonta anos de processos históricos os quais marcaram e solidificaram a teoria administrativa.

## **2.2 Evolução da Teoria Administrativa até o Processo Decisório**

A revolução industrial inglesa do século XVIII fez com que grandes empreendimentos demandassem grandes decisões, de modo que no final do século XIX tais organizações contavam com um aparato maior de controle envolvendo departamentos diferentes como vendas, produção e finanças. Assim, técnicos especializados e engenharia específica se fazia necessário, forçando uma ciência que se dedicasse ao planejamento e execução de atividades, pois habilidades pessoais já não davam conta de tão grandes e importantes decisões para tais organizações.

Taylor propõe na conhecida administração científica, o pagamento de salários altos e baixo custo de produção, onde os gerentes por meio de experimentações estabeleciam princípios e padrões que permitissem o controle das operações nas fábricas, de modo que tal cientificidade adestrava os empregados aperfeiçoando suas aptidões com vistas na melhoria da produção (Lellis, 2008).

É aqui que surge uma divisão importante, os administradores, responsáveis por decidir e gerir, e os empregados, que única e exclusivamente executam as tarefas com base nas ações (decisões) de tais gestores. Sem pretensões de diminuir a figura dos empregados, Taylor apenas diferenciava as especialidades das funções, e desse modo as ações exigiam a utilização da estatística e de probabilidade, o que conduzia a uma sistematização. É com base nesse processo de sistematização das tarefas que Taylor configura o conceito de Racionalização.

A expansão dos pensamentos de Taylor é evidenciada em Henry Fayol, o qual percebe a empresa como um todo. Fayol amplia as funções do administrador de modo que o aspecto planejamento torna-se intrinsecamente ligado à tomada de decisão, onde as mesmas são tomadas tendo como base os recursos que a própria empresa apresenta e o grau de importância das operações envolvidas.

Posteriormente surge uma abordagem nova que levanta um aspecto não considerado também em Fayol, a importância dos empregados, pois evidenciou-se não mais a capacidade física deste funcionário, mas fatores sociais e expectativas grupais, fazendo dessa forma com que a racionalidade tenha uma outra ótica. Percebe-se a

existência de uma organização informal e autônoma e com opinião própria, sai de cena o *homo economicus* e surge *homo social* (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Nesse contexto, a concepção sobre o ser humano foi se tornando bastante complexa. De um ser controlável por meio de estímulos econômicos foi concebendo-se um ser dotado de vontade própria, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de ação política. (MOTTA; VASCONCELOS, 2005). A organização passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado a sua lucratividade e eficiência.

A compreensão desses fenômenos organizacionais tem sido estudada por diversos pensadores onde destaca-se Herbert A. Simon, com estudos centrados no campo da teoria organizacional focalizando o ser humano e as organizações.

Com a publicação de *Comportamento Administrativo* em 1974, Simon vem esclarecer acerca do comportamento do indivíduo no processo de tomada de decisões nas organizações, aspecto pouco evidenciado por teorias anteriores, como por exemplo a Teoria Clássica Racional, que propunha para o processo de tomada de decisão um indivíduo com características contempladas pela administração científica, ou seja, um indivíduo representado pelo “*homo economicus*”, herdado da economia e que seria um ser totalmente racional e incorruptível.

De acordo com March e Simon (1966) apud Protil et al (2005), este indivíduo faz as escolhas ótimas em um ambiente bem especificado e bem definido com suporte em modelos matemáticos e estatísticos que maximizam os resultados.

No mesmo contexto, quando confrontado por uma situação de risco ou incerteza com relação ao conjunto de informações apurada, o decisor escolhe a decisão preferencial dentro de um conjunto previamente definido de preferencias onde tal decisão consiste naquela de maior utilidade<sup>2</sup> (MARCH; SIMON, 1966 apud PROTIL ET AL, 2005).

Devido a proposta desse modelo, a Teoria Racional recebeu muitas críticas. March e Simon (1966) apud Protil (2005), argumentam que o modelo racional serve apenas para os ambientes de certeza absoluta, onde tudo é completamente normatizado e a racionalidade é totalmente objetiva. Conforme Protil et. al. (2005), os ambientes

---

<sup>2</sup> Pindyck e Rubinfeld (1994: 106) definem utilidade como “...o nível de satisfação que uma pessoa tem ao consumir um bem ou ao exercer uma atividade”.

totalmente controláveis, próprios da Teoria Racional, não são encontrados em todas as organizações e as variáveis estão em constante mudanças.

Ao perceber todas essas divergências e dificuldades da Teoria Racional, Herbert Simon formulou um estudo clássico que concluiu por uma Racionalidade Limitada dos indivíduos. De acordo com Simon (1966) apud Protil (2005), existe uma limitação clara da racionalidade humana onde não se pode analisar como sendo possíveis todas as informações, alternativas e dimensões envolvidas no processo decisório.

Esse modelo da Racionalidade Limitada, propõe que “não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medir todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, sem falar no alto custo envolvido nesse processo. (MOTTA; VASCONCELOS, 2005)

De acordo com Protil et. al. (2005), deve-se também levar em conta dimensões comportamentais (motivação, conflitos, personalidade), dimensões políticas (interesses pessoais e de grupo) e dimensões sociais (valores e referências), as quais limitam o “ideal ótimo” da Teoria Clássica Racional.

O modelo decisório estabelecido por Simon (1972) apud Protil (2005) compreende basicamente três fases principais: descobrir o momento em que a decisão seja tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. Conforme Motta e Vasconcelos (2005) os gerentes e administradores precisam obter um número limitado de informações, um nível satisfatório que permita identificar os problemas e soluções alternativas.

O pensamento de Simon acerca do modelo do “*homo economicus*” e “*homo administrativus*” é resumido por Shimizu (2001) conforme demonstra o fragmento abaixo:

- i) o homem economista trabalha com o mundo real com toda a sua confusão e complexidade;
- ii) o homem economista adota um padrão ótimo da realidade, selecionando a melhor alternativa existente;
- (...)
- i) O Administrador trabalha com modelo drasticamente simplificado da realidade, pois percebe que a maior parte dos fatores desse mundo

real não tem grande relevância à situação particular que ele enfrenta e que o elo de ligação entre a causa e o efeito deve ser simples;

ii) O Administrador adota um padrão satisfatório do mundo formado por determinado número de alternativas de escolha que atendem satisfatoriamente a seu problema e contenta-se em achar soluções satisfatórias ou adequadas. (SHIMIZU, 2001, p. 24,25)

Diante do exposto, o que Simon propôs deu início a uma nova compreensão de como as decisões são tomadas nas organizações, a importância do processo decisório como uma teoria admitindo-se as influências do ambiente, dos interesses e o surgimento dos conflitos. Com isso ele quebrou o mito do “*homo economicus*” de uma linha racional e fortaleceu a ideia do “*homo administrativus*”.

### **2.3 Abordagens do Processo Decisório**

No ambiente de tomada de decisões faz-se necessário observar como as pessoas realmente tomam as decisões e como através desses processos decisórios algumas características ou abordagens são evidenciadas. Segundo Façanha e Oih Yu (2011), essas abordagens orientam os gestores de maneira prescritiva ou descritiva.

Na teoria descritiva, segundo Rodrigues e Russo (2011), busca-se compreender como de fato as decisões são tomadas, enquanto que a teoria prescritiva tem caráter mais normativo onde busca-se técnicas e ferramentas que auxiliem no processo decisório. A primeira descreve a realidade do comportamento do indivíduo e a segunda diz o que fazer.

Dessa forma, não só a definição mas também uma explicitação das abordagens supracitadas merece detalhamento, portanto é necessário aprofundar-se nesses conceitos separadamente.

#### **2.3.1 Abordagem Descritiva**

Essa abordagem ganhou mais atenção no final do século XX. É nela que é descrito o comportamento do indivíduo diante de uma tomada de decisão. Alguns estudos serviram para impulsionar essa abordagem, como por exemplo a psicologia cognitiva, que “considera o ser humano como um sistema que absorve e interpreta as

informações do meio ambiente, de acordo com modelos mentais que processam especificidades, como emoções, atitudes, memórias etc.” (Façanha e Oih Yu, 2011).

Outra disciplina importante para a abordagem descritiva é a sociologia, que estuda o comportamento humano em função do meio e dos processos. Para Façanha e Oih Yu (2011) essa abordagem é baseada em observações do mundo real das organizações e das pessoas como decisores. Além disso, é entendido que o comportamento dos decisores é influenciado pelo meio ambiente, olham as opções de forma sequencial e não simultâneas e trabalham com uma solução que seja satisfatória.

Destacam-se quatro motivos considerados principais para se explicar a racionalidade limitada. O primeiro é a atenção, onde o tempo e a competência para assimilar todos os sinais recebidos de forma simultânea fazem com que a tomada de decisão não seja uma escolha e sim um processo de atenção ou busca; o segundo é a memória, onde as lições aprendidas no passado não conseguem ser recuperadas no momento adequado impedindo um ótimo processo através da memorização; o terceiro é a compreensão que assemelha-se a atenção e a memória tendo em vista que os indivíduos não conseguem organizar e usar as informações para fazer conclusão a respeito da tomada de decisão. Por último, comunicação, onde as principais dificuldades são as diferentes gerações, culturas, indivíduos com diversas especializações e etc.

De acordo com Façanha e Oih Yu (2011) esses motivos dizem respeito como as limitações, que são inerentes ao ser humano, afetam as tomadas de decisão na busca de um posicionamento para escolher a melhor alternativa de solução.

Rodrigues e Russo (2011) afirmam que ser plenamente racional no processo decisório significa tomar uma decisão que nos leve a um resultado ótimo. Esse grande desafio percebido pelos autores é demonstrado através do fragmento abaixo:

Todavia, será que somos 100% capazes de definir com precisão todos os problemas, objetivos e identificar suas respectivas alternativas de solução? Será que podemos processar todas as informações relevantes do problema e analisar todas as dimensões das alternativas levantadas para uma escolha 100% confiável? Será que conseguimos ser 100% imparciais? (RODRIGUES; RUSSO, 2011, p. 81).

Segundo Simon (1978) apud Rodrigues e Russo (2011) o agente de decisão está sujeito a racionalidade limitada, pois alguns métodos, técnicas e ferramentas podem auxiliar no processo de tomada de decisão. Contudo, há alguns fatores que não podem ser deixados de lado e que contribuem para esse desafio, como por exemplo o grau de

complexidade do sistema onde há informações imprecisas e fragmentadas, há incertezas no ambiente e limitação ao processar todas as informações.

Conforme Rodrigues e Russo (2011), algumas pesquisas cognitivas, que estudam as pessoas que tomam decisões, demonstram que geralmente os indivíduos utilizam de regras para se apoiarem no momento do processo de tomada de decisão. Essas estratégias são chamadas de heurísticas e, de acordo com os autores supracitados, as heurísticas tornam a tarefa de tomada de decisão facilitada porém podem induzir a erros se forem utilizadas sem critérios.

O termo “heurística” tem origem na palavra *heuristique*, que significa “aquilo que serve para a descoberta; a arte de fazer descoberta” (RODRIGUES e RUSSO, 2011). Estes autores afirmam que as heurísticas fazem parte de nosso cotidiano, pois elas nos auxiliam no processo decisório eficaz. É através delas que as pessoas se guiam para avaliar, calcular e pensar no assunto em questão, de modo que elas buscam simplificar o processo de tomada de decisão.

Se por um lado as heurísticas podem ajudar os tomadores de decisão a simplificar e facilitar o processo decisório, por outro pode gerar erros, pois segundo Rodrigues e Russo (2011) esses erros sistemáticos são gerados pelos vieses cognitivos, e são provenientes desse modelo facilitador.

Para Rodrigues e Russo (2011), viés é um termo utilizado para denominar um erro sistemático ou tendenciosidade. É caracterizado por uma visão parcial do problema, que discorda entre o julgamento e a realidade a ser julgada. De acordo com os autores supracitados, a cada heurística temos alguns vieses. Contudo se para cada heurística pode ocorrer um viés, pode-se dizer que a cada vez que uma heurística é utilizada um viés se faz presente atrapalhando o processo de decisão, sendo nesse contexto que se encontra a racionalidade do ser humano.

Uma heurística e um viés podem ocorrer em qualquer etapa do processo, inclusive na implantação do resultado da decisão e suas influências causam impactos no processo decisório como todo.

Diante do exposto, faz-se necessário apresentar as principais heurísticas e vieses dando enfoque em seus significados.

- **A Heurística da Disponibilidade** está associada a estruturas mentais que vêm rápido à memória quando se está diante de um problema. Dessa forma, os indivíduos tendem a procurar características que demonstrem familiaridade nesses eventos, para enquadrá-los em suas experiências de vida, usando informações que



estão disponíveis no momento em suas lembranças trazendo à memória suas experiências passadas.

Nessa heurística podem ocorrer alguns vieses.

- **Viés Facilidade de Lembrança:** Nesse viés, o indivíduo julga a frequência com que o evento ocorre pela disponibilidade de seus exemplos. De acordo com Rodrigues e Russo (2011), um evento que ocorre com exemplos mais fáceis de lembrar é tido como eventos frequentes comparado a eventos que ocorrem com a mesma frequência cujos exemplos são difíceis de lembrar.
- **Viés Recuperação:** Nesse viés os indivíduos formam estereótipos para tentar identificar grupos em meio a informações e características dos indivíduos, sendo esse a origem do preconceito, pois segundo os autores Rodrigues e Russo (2011), sempre que precisar recuperar uma informação irá associá-la aos aspectos e características individuais como todo.
- **Viés Associação Pressuposta:** Onde os indivíduos julgam a frequência com que dois eventos podem ocorrer ao mesmo tempo, impedindo de enxergar uma oportunidade que por vezes esconde-se atrás de um problema.
- **Heurística Representatividade:** Nessa heurística é preciso identificar se a probabilidade de uma alternativa é a correta e encontrar similaridade nas características principais de um evento que se enquadre em uma situação já vivida, em uma situação padrão, ou uma alternativa de sucesso. Para essa heurística podem acontecer alguns vieses, como por exemplo:
  - **Insensibilidade ao Tamanho da Amostra:** Nesse viés, em algumas situações a probabilidade de obter um resultado específico é improvável tendo em vista que algumas pessoas avaliam a média de determinada situação sem levar em consideração o tamanho da amostra que estão analisando. É muito mais provável que ocorram eventos aleatórios em amostras pequenas do que em amostras grandes, no entanto, intuitivamente, as pessoas não consideram esse fato e julgam que um padrão ocorre sempre. (RODRIGUES E RUSSO, 2011).
  - **Interpretação Errada da Chance:** Esse viés é identificado quando as pessoas avaliam uma sequência de eventos que ocorrem da mesma forma acreditando que na próxima vez será obtido outro resultado. Em uma amostra pequena, por exemplo, não é possível prever tal resultado.

- **Insensibilidade aos Índices Básicos:** Rodrigues e Russo (2011), afirmam que há uma tendência de as pessoas não levarem em consideração índices básicos quando avaliam probabilidades, mesmo sendo impactados por eventos recentes.
- **Regressão à Média:** Nesse viés as pessoas tendem a achar que um evento é seguido por outro de igual situação. Embora o próximo evento possua a probabilidade de permanecer no mesmo patamar ou até mesmo ir em direção oposta.

Algumas heurísticas não sofrem influência direta de vieses.

- **Heurística Excesso de Confiança:** Conforme relatam Rodrigues e Russo (2011), algumas empresas reconhecem que possuem uma posição favorável e privilegiada no mercado e costumam ignorar pequenas empresas que por vezes, no início, não apresentam grandes ameaças reais, mas que no futuro podem representar uma boa parte da fatia do mercado. O excesso de confiança, segundo os autores, tem relação direta com o otimismo acerca das probabilidades de sucesso.
- **Heurística Comportamento Diante de Incertezas:** Nessa heurística a tendência do ser humano é saber o que acontecerá e não o que poderia acontecer. Essa atitude está relacionada ao incansável trabalho de diminuir as incertezas optando por escolhas que contenham o menor risco. Com base no proposto, alguns autores desenvolveram a teoria perspectiva, na qual o “decisor tende a evitar o risco em relação a opções de ganho e a expor-se ao risco quando poderá perder”. (RODRIGUES; RUSSO, 2011).

Existem alguns vieses que não estão diretamente associados as heurísticas, contudo faz-se necessário apresentá-los.

- **Viés Ancoragem:** Esse viés gera uma influência negativa para a determinação de objetivos empresariais. Conforme Rodrigues e Russo (2011) as âncoras de decisão servem como referenciais iniciais para comparar as opções e assim utilizá-las sempre que necessário e que as mesmas são importantes, mas precisa-se continuamente questioná-las e criticá-las.
- **Viés da Maldição da Confirmação:** Esse viés é derivado da predisposição do ser humano em confirmar suas crenças, valores e ideias.
- **Viés da Evitação do Arrependimento:** Esse viés é de caráter emocional e revela a tendência de que o ser humano não gosta de perder, e “essa característica faz com

que se decida não pela melhor alternativa, mas por aquela que não gere arrependimento futuro”. (RODRIGUES; RUSSO, 2011).

- **Viés da Procrastinação:** Esse viés está associado ao processo de implementação de uma decisão. Logo após ser identificada a alternativa para se alcançar os objetivos é necessário implementá-la, contudo, por diversas vezes essa decisão não é colocada em prática devido a alguns motivos, muitos deles pela procrastinação de seus dirigentes. Como afirmam Rodrigues e Russo (2011) os agentes de decisão podem ter preocupações e motivações diferentes dos implementadores, gerando um efeito de procrastinação, atrasos e mudanças ao longo da implementação e por vezes o relacionamento entre estratégia empresarial e os objetivos pessoais dos executivos podem não estar alinhados.
- **Viés Maldição do conhecimento:** De acordo com Rodrigues e Russo (2011), esse viés induz o decisor à obtenção de dados e razões para o sucesso e o fracasso, Após conhecer se um evento ocorreu ou não, decisores tendem a superestimar até que grau eles teriam previsto o resultado correto e, também, ignoram informações que eles têm mas que os outros não têm ao prever o comportamento dos outros.
- **Viés do Egocentrismo:** As percepções e expectativas dos decisores sofrem viés de um modo auto interessado, levando-os a interpretar os fatos de uma forma que os favoreça. Normalmente identificam e associam os fracassos a fatores externos e os bons resultados a si próprio, alterando a importância dos atributos que afetam a decisão.
- **Viés Escala do Comprometimento:** Nesse viés as decisões tendem a escalar o comprometimento, e essas escaladas em decisões podem ocorrer quando um “decisor aumenta o comprometimento com uma ação previamente estabelecido até um ponto além daquele que um modelo racional de decisão prescreveria”. (RODRIGUES; RUSSO, 2011). Nesse viés existe uma necessidade de não deixar transparecer um fracasso.

Além dessas estratégias citadas que servem para apoiarem os decisores no momento do processo de tomada de decisão, existe ainda um outro aspecto não pode ser descartado que é o método da intuição, pois de acordo com Façanha e Oih Yu (2011), pesquisas realizadas demonstraram que a maneira mais comum de as pessoas tomarem uma decisão é através da intuição.

Conforme Darcoso e Russo (2011) os executivos preferem usar a intuição na tomada de decisão diferentemente dos acadêmicos que preferem a decisão tomada com base analítica.

Por anos argumentou-se que o processo analítico oferecia a melhor opção e que a decisão intuitiva não merecia atenção pois não era considerada um assunto científico e sendo motivo de muitas críticas. De acordo com os autores anteriormente citados, por volta do ano de 1989 a situação começou a mudar quando um grupo de pesquisadores organizou uma conferência para entenderem o porquê seus estudos não se enquadravam na teoria da decisão.

A partir desse momento resolveu-se denominar essa nova abordagem como decisões naturalistas (NDM). Ainda segundo estes autores, esse novo campo surgiu da própria preocupação dos cientistas em tentar entender ou prevê decisões tomadas fora dos laboratórios, pois as variáveis que interferem nas tomadas de decisões são tantas que tornam o modelo tradicional, algumas vezes, impraticável.

Para Darcoso e Russo (2011) os estudos em NDM são caracterizados por quatro fatores que são: o contexto, onde as decisões estudadas são estabelecidas por um conjunto de parâmetros que diferenciam o ambiente dinâmico do ambiente de laboratório; a experiência das pessoas que fazem parte do processo decisório, tendo em visto que é exigido a participação de indivíduos com alto grau de experiência profissional; o propósito da pesquisa que tem como base conhecer como os profissionais experientes tomam decisões no ambiente complexo; e o local da decisão onde é levado em conta as influências dessa variável.

Segundo Façanha e Oih Yu (2011) a intuição é a forma como as pessoas utilizam sua experiência para tomar decisões no seu campo de atuação e Darcoso e Russo (2011) afirmam que o conceito de intuição não se refere ao senso comum onde é visto como percepção extra-sensorial, mas como sendo a transformação da experiência em ação, e tais experiências são adquiridas ao longo do tempo através da escola, da universidade e da vida.

Para os autores supra citados esse conhecimento é incorporado na organização e é chamado conhecimento tácito<sup>3</sup>, onde é usado na tomada de decisão através da

---

<sup>3</sup> Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito ou inconsciente é o conhecimento advindo da experiência pessoal em uma dada dimensão contextual, podendo ser dividido em técnico e cognitivo. O primeiro descreve as habilidades informais do chamado know-how e o segundo abrange os modelos mentais, crenças, percepções, a forma como vemos o mundo à nossa volta.

experiência em ação e que não se pode explicar porque foi feito daquela forma, diferentemente do conhecimento teórico.

Algumas condições são favoráveis para o uso da intuição como decisão, como por exemplo pressão do tempo, falta de objetivos bem definidos, situação dinâmica que pode ser alterada a qualquer instante e a presença de pessoas experientes no meio do processo decisório. Darcoso e Russo (2011) ainda advertem que os métodos analíticos e intuitivos não conseguem dar conta das decisões isoladamente, o ideal é usar a análise para apoiar a intuição, pois elas não são opostas uma da outra mas sim complementares.

### **2.3.2 Abordagem Prescritiva**

Conforme Façanha e Oih Yu (2011) na abordagem prescritiva o indivíduo tem por base um processo decisório estruturado, onde as técnicas ou ferramentas, qualitativas ou quantitativas desenvolvidas por pesquisadores, são utilizadas para auxiliar a tomada de decisão. Essa abordagem está relacionada em como as pessoas deveriam agir para tomar decisões.

Desde a metade do século XX as pesquisas relacionadas às tomadas de decisões estão cada vez mais relevantes. De acordo com Façanha e Oih Yu (2011), algumas ferramentas predominantemente quantitativas foram desenvolvidas para a solução de problemas empresariais, lançando a Teoria Clássica da tomada de decisão que tem como base a racionalidade do indivíduo.

A racionalidade é tida como a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar uma escolha consciente da melhor alternativa. Essa teoria baseia-se no seguinte raciocínio: ter os problemas claramente definidos, critérios, objetivos, alternativas e consequências exploradas, ou seja, um contexto onde a certeza predomina.

Façanha e Oih Yu (2011) descrevem que essa teoria é o embrião da abordagem prescritiva da tomada de decisão, pois é baseada em teorias que são essencialmente normativas e que procura encontrar soluções ótimas para os problemas. Eles ainda afirmam que a moderna abordagem prescritiva, com base na teoria clássica, tenta introduzir cada vez mais aspectos referentes à racionalidade limitada, a qual serve para ajudar o decisor a tomar uma decisão.

Dessa forma, os autores supracitados esclarecem que teorias racionais associadas ao processo de tomada de decisão parte de duas considerações: consequências e preferências, onde as consequências são avaliadas em termos de preferências pessoais. Por exemplo, uma escolha de alternativa de solução de um problema depende da antecipação dos efeitos e consequências previstas com base nas nossas preferências, ou seja, seleciona a melhor alternativa baseado nas preferências individuais.

O processo decisório nas organizações passa por uma análise que compara o que é ideal com o que realmente ocorre, por isso a teoria da decisão procura estabelecer regras e modelos que são sugeridos para serem seguidos onde cada um é pertinente a uma determinada situação.

Para Façanha e Oih Yu (2011), alguns modelos são reunidos para melhor percepção, como por exemplo o Modelo administrativo, que possui dois elementos essenciais em nível organizacional que são a racionalidade limitada e a solução satisfatória. Nesse modelo entende-se que os gestores não possuem tempo nem competências para processar todas as informações logo entende-se que uma solução ótima dificilmente é alcançada, provavelmente encontra-se uma solução que seja satisfatória. No Modelo Carnegie as informações são limitadas e insuficientes. Nas decisões são envolvidos vários gestores e seus resultados são alcançados por negociações, normalmente coalizões.

O Modelo Incremental, segundo Gontijo e Maia (2004), vem questionar a racionalidade, substituindo-a por uma visão mais próxima do cotidiano do tomador de decisão onde a partir da constatação das limitações inerentes ao processo decisório busca simplificar e reduzir a complexidade do processo.

De acordo com Façanha e Oih Yu (2011), um outro modelo é o Modelo Lata de Lixo, e leva a visão desestruturada de seus processos. Esse modelo descreve a cultura das organizações como sendo uma anarquia organizacional. Falta clareza para identificar o problema e dificuldades em propor soluções. Esse modelo pode ainda obter como seguintes soluções: decisão satisfatória, decisão de abandono, decisão com exame superficial (ou vista grossa) ou omissão.

O Modelo Político é um outro modelo de apoio a decisão que segundo Façanha e Oih Yu (2011) é útil para as decisões não programadas principalmente quando não há condições de certeza. Também utilizado quando não há acordo entre os gestores sobre os objetivos e metas. Ele estabelece formação de alianças pois está relacionado ao poder que o indivíduo possui em manter relacionamento organizacional.

Diante do exposto, Façanha e Oih Yu (2011) afirmam que existem algumas dificuldades relacionadas ao processo de tomada de decisão, como por exemplo a complexidade da decisão, incerteza relacionada com a situação em que a decisão ocorre, existência de vários objetivos e critérios por muitas vezes conflituosos. Além disso, alguns fatores podem contribuir para a complexidade do problema, como por exemplo o número de objetivos, principalmente se forem imprecisos e se o cenário seja predominante de riscos e incertezas.

Nesse contexto, para evitar tais dificuldades durante a tomada de decisão, é importante que se conheça as etapas do processo decisório racional conforme descrição estabelecida por Rodrigues e Russo (2011).

A primeira etapa é a definição do problema. Nessa etapa inicial quando o indivíduo está diante de um problema a primeira coisa a fazer é identificá-lo ou enquadrar a situação. Um problema bem enquadrado pode evitar a criação de problemas onde não existam e desta forma tratar o assunto com mais propriedade.

A segunda é a geração de alternativas, que segundo os autores supra citados, após o enquadramento do problema o ideal é simplificar o problema e criar alternativas para tomar as decisões favoráveis.

A terceira etapa é a determinação de objetivos, que é uma tarefa essencial para obter um excelente resultado, além de que contribui em todo o processo decisório.

A quarta etapa é o tratamento das informações. É através dessa etapa que o indivíduo busca minimizar as incertezas ao mesmo tempo que busca as melhores alternativas e resultados possíveis.

A quinta etapa consta de avaliação de alternativas, onde em um processo decisório nem sempre é possível tomar a melhor solução, pois nem sempre tem-se plena consciência das alternativas escolhidas. Nessa etapa faz-se necessário avaliar as alternativas sempre que necessário e observar se os resultados estão de acordo com os objetivos.

Na sexta etapa está a implementação da decisão. Logo após identificada as alternativas para se alcançar os objetivos é necessário implementá-la.

A sétima etapa será a avaliação do resultado da decisão. Nessa etapa é importante perceber o resultado e a qualidade do processo decisório, pois seus resultados podem sofrer interferências por diversos fatores.

Finalmente, na oitava etapa estão as decisões em série. Nessa etapa as decisões em série configuram-se como as escolhas que dependem de outras escolhas tomadas previamente.

Contudo, nesse contexto, Oih Yu (2011) apresenta algumas ferramentas prescritivas para as etapas iniciais do processo de decisão. Segundo o autor, a formulação do problema é mais importante que sua solução e que ao defini-lo adequadamente pode evitar transtornos como o desperdício do tempo empregado.

A estruturação ou enquadramento do problema é um grande desafio para um executivo pois sua definição incorreta pode levar a equipe resolvê-lo de forma errada e segundo o autor supracitado há dificuldades em identificar os aspectos que são realmente relevantes tendo em vista as relações interpessoais e os interesses que divergem uns dos outros.

De acordo com essa abordagem, a estruturação do problema possui dois aspectos principais que são o conteúdo e o contexto do problema, que conforme Oih Yu (2011) o conteúdo constitui-se como o núcleo, podendo ser exemplificada como a falta de capacidade de produção, percepções do problema de forma subjetiva podendo assim gerar vieses, ou seja, verificação do espaço de soluções.

Já o contexto do problema estabelece as condições para a resolução do problema, contendo ainda três aspectos relevantes como o tempo para a resolução do problema, a autonomia do decisor e a complexidade organizacional.

Segundo o autor supracitado, um dos resultados mais importantes na atividade de construir um problema é o seu dimensionamento, permitindo o decisor alocar os recursos apropriados bem como diagnosticar o nível de conhecimento sobre o problema.

Após o enquadramento do problema, a identificação dos objetivos é uma tarefa que necessita de algumas técnicas para aproveitar melhor as oportunidades decisórias, sendo utilizadas dependendo do contexto. Para Oih Yu (2011) as técnicas mais simples envolvem reflexão e bom senso do decisor e são aquelas que exigem respostas através de uma sequência de autoquestionamentos, onde ao final das questões com a última resposta são elaborados os objetivos da decisão.

Outras técnicas utilizadas são as analíticas que possuem a capacidade de tornar o processo de identificar os objetivos mais transparente e exigem um maior prazo para conclusão. Para essa técnica existe alguns modelos com representações gráficas, como por exemplo uma ferramenta chamada de hierarquia de objetivos e que é usada para elaborar os objetivos de um problema onde as pessoas são envolvidas nas discursões e é



comumente empregada a técnica de *brainstorming*, onde através da participação de todos o processo de decisão pode ocorrer em menor tempo.

Um dos pontos de partida para identificar as áreas de decisão ou gerar soluções alternativas, segundo Oih Yu (2011), é tentar reduzir a lacuna entre a situação anterior e a situação desejada e para isso, faz-se necessário que o decisor reserve algum tempo para a reflexão, no caso de ele mesmo ter de tomar tal decisão, ou reservar mais tempo para consultar outras pessoas, promovendo a participação de todos para que eles contribuam na geração de soluções.

Outra alternativa é procurar saber se outras organizações já resolveram problemas similares e então utilizar de uma técnica chamada *benchmarking*, que de acordo com o autor supracitado, essa técnica só é possível se não houver aspectos confidenciais entre ambas as empresas e assim discutirem abertamente sobre o problema. Se o objetivo é encontrar soluções e os aspectos envolvidos são confidenciais, como por exemplo lançar um novo produto, o procedimento de identificar alternativas é mais sistemático.

De acordo com Oih Yu (2011), esses procedimentos geralmente utilizam a técnica básica de *brainstorming* onde a equipe gera alternativas para identificar as áreas de decisão mais representativas e com maior profundidade. Através dessa técnica é possível utilizar de uma ferramenta chamada Tabela de estratégia. Essa ferramenta é bem útil e serve para analisar e classificar a ideias gerada em uma reunião de *brainstorming* e o objetivo da análise é identificar a área de decisão a partir das ideias geradas.

Outro instrumento de avaliação das alternativas dentro da abordagem é o Diagrama de Influencias. Conforme Oih Yu (2011) esse diagrama é importante porque avalia de forma quantitativa todas alternativas além de sua representação qualitativa, além de que quase todos os softwares de tomada de decisão possuem a capacidade de elaborar um diagrama de influencias.

De acordo com Santos (2011), alguns procedimentos que são utilizados pelos tomadores de decisão não garantem o sucesso, porém aumentam muito as chances de efetuarem a melhor escolha através das informações disponíveis. Contudo, é necessário avaliar e escolher bem a ferramenta de abordagem para a solução do problema ocorrer com sucesso.

Conforme o autor supracitado, existe um sistema de referência que contém três eixos onde o primeiro deles é o Número de Variáveis. Nesse eixo o número de

variáveis envolvidas pode aumentar consideravelmente a complexidade do problema tornando-o mais complicando.

Para situações como estas, Santos (2011) descreve algumas técnicas adequadas como por exemplo a Programação Linear, a Programação Não Linear, Teoria das Filas, Ponto de Equilíbrio, Valor Presente Líquido e Fluxo de caixa. Essas ferramentas são melhores utilizadas em um ambiente em condições de certeza onde os resultados da operação visem a otimização e apontem rentabilidade.

O segundo eixo é o Nível de incerteza, onde Santos (2011) caracteriza a incerteza como a impossibilidade de prever com precisão a consequência de uma ação e onde ele afirma ser importante a reflexão entre uma boa decisão e um bom resultado, pois nesse aspecto, a imprevisibilidade pode fazer com que, em determinado momento, uma decisão avaliada como boa pode levar a uma consequência indesejável e uma decisão tomada com base em um palpite pode ser mais que favorável. Contudo, o autor supra citado afirma que as decisões sob condições de incerteza precisam ser avaliadas pela qualidade no processo de decisão e não pelas consequências que só serão reveladas com o tempo.

Como abordagem para esse tipo de problema, Santos (2011) sugere o uso de técnicas como o Diagrama de Influências, que são representações gráficas de uma situação de decisão contendo todas as informações necessárias em um ambiente decisório; Arvore de Decisões que também são elementos gráficos que auxiliam na tomada de decisão onde encontra-se os três elementos do processo como as decisões que devem ser tomadas, as incertezas já identificadas e as consequências que surgirão combinadas com as incertezas; Simulação de Monte Carlo baseando-se em amostras aleatórias para se obter resultados. O autor anteriormente citado ainda adverte que o uso dessas técnicas não elimina as incertezas do problema, apenas serve para analisar e se preparar para cenários desfavoráveis.

O terceiro eixo é chamado Complexidade Dinâmica e é esse tipo de complexidade que ocorre nas relações de causa e efeito entre as variáveis de um sistema. Essas relações nem sempre acontecem de maneira direta e segundo Santos (2011), na maioria das vezes, elas ocorrem em uma confusa rede de causa e efeito, como por exemplo uma reação estabelecida em um ambiente pode afetar os resultados das ações planejadas o que dificulta a previsão do resultado do processo.

Como técnica para esse ambiente decisório, o autor supra citado sugere o uso do Diagrama causais. Esse diagrama “é a ferramenta básica usada no Pensamento

Sistêmico para mapear as relações causais e a estrutura de um sistema”. (SANTOS, 2011, p.213). Essa ferramenta serve também para apresentar a estrutura dinâmica de um modelo para pessoas que não fizeram parte da elaboração do projeto desde o início e contém elementos que permite apresentar as variáveis contidas no sistema.

Diante do exposto, observa-se que existem alguns métodos de resolução de problemas e eles estão disponíveis para serem usados, contudo é necessário que o decisor escolha a melhor alternativa, pois como afirma Santos (2011), dependendo do ambiente decisório, algumas dessas ferramentas, quando bem utilizadas, podem levar a resultados excelentes.

Nesta perspectiva é importante considerar também que os elementos dessas abordagens estão cada vez mais incorporados uns aos outros, com isso Façanha e Oih Yu (2011) elaboraram um quadro onde configuram as etapas do processo decisório racional e como estão associados com as principais heurísticas e vieses.

**Quadro1:** Impacto das heurísticas e dos vieses no processo decisório racional.

<b>Etapa do processo decisório racional</b>	<b>Heurísticas e vieses associados</b>
Definição do problema	Disponibilidade: Facilidade de lembrança, recuperação, associação pressuposta
Geração de alternativas	Representatividade: insensibilidade ao tamanho da amostra, interpretação errada da chance, insensibilidade aos índices básicos e regressão à média Excesso de confiança
Determinação de objetivos	Ancoragem
Tratamento das informações	Comportamento diante de incertezas (teoria perspectiva)
Avaliação de alternativas	Maldição da confirmação e evitação do arrependimento
Implementação da decisão	Procrastinação
Avaliação do resultado da decisão	Maldição do conhecimento e egocentrismo
Decisões em série	Escalada do comprometimento

Fonte: Façanha e Oih Yu (2011).

Portanto, conforme demonstrado nas duas abordagens pode-se perceber que ambas relacionam-se entre si, pois conforme Façanha e Oih Yu (2011), as abordagens descritiva e prescritiva não são opostas uma da outra e sim complementares, onde um entendimento teórico de como uma empresa funciona oferece uma base importante para decidir como ela deve funcionar.

Diante do exposto, os aspectos relevantes da teoria fundamentarão este estudo de tal forma que seja possível desenvolver uma metodologia aplicável conforme explicitação no próximo capítulo.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo caracteriza a pesquisa bem como apresenta os métodos utilizados para a coleta dos dados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo trata de uma pesquisa **descritiva** conduzida sob a forma de **estudo de caso**, pretendendo descrever características quanto ao modo de tomada de decisão dos gestores e suas influências no ambiente organizacional. Segundo Gil (2002), uma pesquisa dessa natureza pretende descrever as características de uma determinada população ou fenômeno bem como estabelecer relações entre variáveis.

Para que o objetivo da pesquisa fosse atendido, utilizou-se uma **abordagem quantitativa** da problemática de estudo, que segundo Lima (2001), segue um padrão linear, gerando resultados passíveis de serem checados mais de uma vez para atestar sua confiabilidade e fidedignidade. Portanto, o estudo é identificado através da coleta dos dados obtidos pela aplicação de questionário proposto por Guimarães (2005), estruturado com perguntas claras e objetivas para análise quanto à caracterização do participante, caracterização do ambiente de decisório através da média ponderada das respostas obtidas e caracterização do estilo decisório.

#### 3.2 Ambiente de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em uma agência de viagens e turismo do estado da Paraíba. A empresa pertence ao setor turístico, de capital aberto e que busca realizar os sonhos de seus clientes através de novas tendências com uma ampla rede de produtos e serviços turísticos.

A empresa está instalada na Paraíba desde 2005 e durante esses anos investiu em abertura de filiais para melhor se posicionar no mercado, onde hoje conta com seis lojas em que quatro estão instaladas na capital João Pessoa, uma na cidade de Campina Grande e uma na cidade de Patos.

Ao longo de sua trajetória o mercado de turismo sofreu grandes modificações, o turista brasileiro ficou mais exigente e a concorrência aumentou, contudo a empresa em estudo se permanece estável através de sua capacidade de se reinventar.

Seus produtos mais vendidos são os roteiros nacionais, onde destacam-se o litoral do nordeste, circuitos religiosos, sul do país com atrações o ano inteiro e festas folclóricas. Os roteiros internacionais com excursões pela Europa, África, Oriente Médio, Estados Unidos entre outros, e as temporadas de cruzeiros marítimos.

Possui uma visão de tornar o turismo acessível a todas as pessoas, oferecendo produtos, serviços e atendimento de qualidade a preços justos, dedicando-se diariamente a realizar o sonho de cada cliente e tendo como missão formatar produtos e adaptar os preços desses à capacidade de pagamento dos clientes, desenvolver novos mercados nacionais e internacionais bem como incentivar o desenvolvimento de fornecedores e de receptivos locais.

### **3.3 Determinação da Amostra**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a amostra é formada por gestores responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa na Paraíba nos níveis hierárquicos de gerência e supervisão. Neste estado existe seis (06) filiais, em que quatro (04) filiais contam com a figura do gerente e supervisor em suas atividades estratégicas e duas lojas contam apenas com a figura do gerente. Assim, a população de gestores envolvidos nas decisões é de dez (10) gestores.

Os questionários foram encaminhados por e-mail para os 10 gestores de todas as unidades da agência na Paraíba com as instruções de respostas. Todos os gestores participaram da aplicação dos questionários e os entregaram respondidos.

### **3.4 Instrumentos de Pesquisa**

A coleta dos dados foi realizada no mês de Julho de 2014, por meio dos 03 questionários propostos por Guimarães (2005) abaixo explicitados.

O primeiro questionário denominado **Caracterização do participante (CP)**, buscou-se verificar o perfil do participante através do conjunto de variáveis sócio demográficas. Pretende-se com esse questionário verificar a existência de associações das mesmas com os estilos decisórios e a percepção de incerteza no ambiente de negócios. As principais variáveis são: gênero, idade, tempo de experiência no cargo ocupado, nível hierárquico e grau de instrução. Neste questionário continham questões

abertas e fechadas de acordo com o que cada alternativa exigia como resposta do participante.

O segundo questionário denominado **Caracterização do Ambiente Decisório (AD)**, tem por objetivo identificar a percepção de incerteza dos respondentes quando ao ambiente de negócios, a partir das dimensões e suas respectivas definições expostas no quadro 2 abaixo.

**Quadro 2:** Dimensões e suas definições que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios.

<b>Dimensões</b>	<b>Definição operacional</b>
Incerteza de estado	Incapacidade de o indivíduo prever as ações relevantes que o agente externo à organização irá tomar.
Incerteza de efeito	Incapacidade do indivíduo de prever o impacto que uma mudança do agente externo irá causar em sua organização.
Incerteza de resposta	Inabilidade do indivíduo de prever os possíveis impactos de suas próprias decisões.

Fonte: Guimarães (2005).

O questionário é composto por 10 assertivas, sendo 3 para cada uma das dimensões (de incerteza) totalizando 9 questões que avaliam como cada indivíduo toma suas decisões nessas condições. A última assertiva (10<sup>o</sup>) é referente à percepção do estresse que cada indivíduo sente ao ter que tomar uma decisão.

As assertivas são analisadas diante três pontos:

- 1) As questões 1, 2, 3 são relacionadas à falta de habilidade do indivíduo em prever possíveis impactos relacionados às suas decisões;
- 2) As questões 4, 5, 6 estão relacionadas à falta de capacidade de prever um impacto que as mudanças provocadas por agentes externos podem causar na organização;
- 3) As questões 7, 8, 9 são relacionadas à incapacidade do indivíduo em prever ações consideráveis que os agentes externos à organização irão tomar.

Antes de responder o questionário o participante deverá escolher o agente externo da organização que trabalha. Esse agente, preferencialmente, deve ser aquele que mais influencia ou sofre diretamente as consequências de sua decisão.

Para responder este questionário, foi utilizada a escala do tipo Likert que identifica cada opção de acordo com os seguintes critérios: Discordo totalmente (1), discordo em parte (2), não concordo nem discordo (3), concordo em parte (4) e

concordo totalmente (5), identificando o nível de concordância com cada questionamento.

Após o cálculo da média ponderada, estabeleceu-se limites para que pudesse qualificar as médias envolvidas. Para tanto, tomou-se como base os limites e conceitos expostos no quadro abaixo, adaptados do modelo de Freitas e Souza (2008).

**Quadro 3:** Limites e Conceitos

<b>Limites</b>	<b>Conceitos</b>
0   1	Muito ruim
1,0   2	Ruim
2,0   3	Neutro
3,0   4	Bom
4,0   5	Muito bom

Fonte: Freitas e Sousa (2008).

Por meio deste quadro foi possível analisar todas as dimensões do ambiente decisório presente neste estudo. Assim como, permitiu interpretá-los e obter os dados necessários para a continuação da pesquisa.

O terceiro questionário denominado por Guimarães (2005) de **Caracterização do Estilo Decisório** tem como base classificar os respondentes em diferentes estilos de tomada de decisão, buscando identificar como os gestores geram alternativas para solução de problemas e a forma como escolhem as alternativas que lhe parecem mais viáveis.

Este questionário foi proposto com 10 pares de questões em que o participante preenche apenas uma das alternativas que mais se identifica com o resultado. As cinco primeiras assertivas fazem referência à forma que os gestores geram alternativas para solução de problema. A partir da sexta questão até a décima, é referenciada a forma como tomam a decisão conforme os quadros 4 e 5.

**Quadro 4** - Atributos que compõem o momento “Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema”.

Atributos	Nº	Comportamento Racional	Comportamento Intuitivo
Orientação no tempo	1	As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da análise sistemática de fatos atuais ou passados.	As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da visualização de tendências futuras.
Forma de pensar	2	Procuro estabelecer um caminho lógico e sequencial entre a situação atual e pretendida.	Procuro não tentar ordenar os pensamentos, isto é, deixo a mente livre para criar novos caminhos.
Fonte de informação	3	Para gerar boas alternativas, preciso fazer antes uma ampla pesquisa e análise de informações sobre a questão.	As boas alternativas que gerei foram aquelas baseadas na minha experiência e nos conhecimentos que acumulei ao longo da vida.
Processo cognitivo	4	A divisão do problema em partes é fundamental para o sucesso da decisão.	Para decidir melhor nada como seguir meus <i>insights</i> .
Estilo de criação	5	Não procuro ficar “inventando a roda” para resolver um problema.	Costumo desenvolver soluções inovadoras para resolver um problema.

Fonte: Guimarães (2005).

**Quadro 5** - Par de alternativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como toma decisão (julgamento)”.

Atributo	Nº	Comportamento racional	Comportamento intuitivo
Foco de atenção	6	O efeito a curto prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.	O efeito a longo prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.
Origem do processo	7	Quase sempre tenho consciência dos motivos que me levaram a tomar uma decisão.	Na maioria das vezes não é possível explicar as regras e conhecimentos que utilizei para tomar uma decisão.
Indicação de acerto	8	Procuro evitar ao máximo que fatores emocionais afetem minhas decisões.	Sempre levo em consideração as impressões e sentimentos que tenho sobre o assunto quando tomo uma decisão.
Velocidade para decidir	9	Preciso de tempo para refletir e analisar a situação antes de decidir	Costumo ser rápido para tomar decisões, mesmo em situações novas.
Forma de escolha	10	Decido que caminho seguir quando percebo nele a lógica que me levará a atingir o objetivo desejado.	Decido que caminho seguir quando “algo” me diz que ele me levará a atingir o objetivo desejado.

Fonte: Guimarães (2005).

As questões a serem respondidas através dos atributos foram divididas por pares em duas colunas de respostas, em que apenas uma alternativa deveria ser marcada. Todas as respostas da primeira coluna eram referentes ao comportamento racional,



assim como todas as respostas da segunda coluna faziam referência ao comportamento intuitivo.

Através da análise desses atributos foi possível identificar qual tipo de comportamento na tomada de decisão os gestores fazem uso. Cada atributo foi analisado separadamente para melhor identificação dos perfis desses gestores.

Os resultados foram obtidos através da análise comparativa dos estilos predominantes na tomada de decisão por meio das seguintes dimensões: forma como os gestores tomam suas decisões e forma como geram alternativas.

Para avaliar estas duas dimensões, o questionário foi dividido em duas etapas. Na primeira etapa foi analisada a forma que os gestores tomam suas decisões através das respostas obtidas nas 5 primeiras questões apresentadas no questionário C. Na segunda etapa foi analisado a forma que os gestores geram alternativas (julgamento), através das questões 6 a 10 do mesmo questionário.

Para obter os resultados essas dimensões foram analisadas separadamente, sendo cada uma delas realizadas a soma entre si das respostas que apresentaram maior valor em predominância, identificando qual estilo de tomada de decisão predominam nas duas dimensões.

Em seguida, foi realizada a soma de todos os valores, ou seja, questões de 01 a 10, envolvendo as duas dimensões (razão e intuição), para que fosse encontrado o estilo que predomina com maior intensidade sobre o comportamento dos gestores.

Após toda a determinação do processo metodológico, os dados coletados através dos métodos utilizados serão analisados no próximo capítulo.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesse capítulo, as análises apresentadas têm seus dados oriundos de três questionários aplicados aos participantes desta pesquisa descritos detalhadamente nas linhas abaixo.

### **4.1. Caracterização dos participantes**

Nesse primeiro momento foram identificadas características que traçam o perfil de cada gestor responsável pelas unidades da agência na Paraíba. Sendo eles questionados quanto às características pessoais como a idade, gênero, tempo de experiência profissional, setor de atividade, nível hierárquico, grau de instrução, número de funcionários e setor da empresa que ocupa.

Nesta pesquisa temos 5 participantes do sexo masculino e 5 do sexo feminino, onde os homens tem idades variando entre 25 e 47 anos, e as mulheres por sua vez têm idade variando entre 30 e 46 anos.

De todos os participantes, 8 possuem graduação e 2 possuem Pós-graduação. Nesta pesquisa 4 participantes ocupam o cargo de supervisor e 6 o de gerente, onde os supervisores tem experiência variando de 1 a 5 anos e os gerentes de 1 a 10 anos.

As unidades da empresa estão espalhadas em três cidades do estado da Paraíba. Em João Pessoa estão instaladas quatro lojas, de modo que duas delas possuem de cinco a dez funcionários e duas possuem mais de dez. Em Campina Grande a loja conta com seis a dez funcionários e Patos com número variando de um a cinco.

#### **4.1.1. Caracterização do Ambiente Decisório**

Para análise da forma como os gestores geram alternativas para a tomada de decisão foi aplicado o questionário 2, o qual retrata o segundo momento dessa pesquisa que buscou avaliar as principais variáveis do ambiente externo: incerteza de estado, incerteza de efeito e incerteza de resposta. Sendo assim distribuídas:

- As questões 1, 2 e 3 avaliaram a dimensão incerteza de estado;
- As questões 4, 5 e 6 avaliaram a dimensão incerteza de efeito;
- As questões 7, 8 e 9 avaliaram a dimensão incerteza de resposta;

- A questão 10 avaliou o nível de estresse que os gestores sentem ao terem que tomar decisões provocadas pelos agentes externos.

Para a análise dessas dimensões quanto às incertezas vindas do ambiente externo, foram calculadas para cada item, a média ponderada em que se avaliou a quantidade de respostas para cada questão multiplicada por seu respectivo peso, esses que foram diferenciados pelo grau de importância.

#### **4.1.2. Incerteza de estado**

A incerteza de estado está ligada a incapacidade do indivíduo em conseguir prever as ações que os agentes externos podem tomar, observando se existe a probabilidade de ocorrência de mudanças no ambiente que estão inseridas e a identificação dessas possíveis mudanças. Isso se deve ao fato desses gestores não possuírem capacidade em compreender a inter-relação entre os agentes do ambiente externo (GUIMARÃES, 2005).

Essa dimensão foi analisada através da aplicação e inter-relação das três primeiras questões do questionário B. Os gestores responderam as seguintes questões abaixo no qual para cada pergunta foi calculada a sua respectiva média ponderada.

**É muito difícil saber quais ações relevantes estes agentes irão tomar.** Nessa questão obteve-se a média ponderada 3,2, que de acordo com o quadro de limites e conceitos indica este resultado como sendo bom. Ou seja, os gestores desta empresa conseguem identificar as ações que o agente externo dessa organização irá tomar, demonstrando que possui uma forte estratégia consolidada para prever o que o cliente mais deseja em relação as suas necessidades, sempre com um passo à frente, facilitando assim as estratégias voltadas para adquirir conhecimento de suas ações e fortalecer o relacionamento com o cliente.

**Difícilmente percebo a chance que existe desse agente mudar seu comportamento.** Nessa assertiva obteve-se média ponderada de 3,8 a qual é classificada como sendo bom, revelando que os gestores possuem a capacidade de perceber a possibilidade de mudança de comportamento do cliente, pois os gestores da agência procuram analisar as perspectivas da empresa em relação as tendências, ameaças e oportunidades detectadas no ambiente. Em um setor que está sempre se reinventando e o comportamento do cliente mudando na mesma velocidade, os gestores

analisam essas mudanças com informações confiáveis e seguras podendo assim estabelecer ações estratégicas. Tais análises e obtenção de informações seguras e confiáveis conduzem à ação diferenciada para com esse cliente, o que implica no melhor dos resultados para a empresa, a provável fidelização deste agente externo.

**É muito difícil perceber como será o novo comportamento desse agente, caso ele mude.** Aqui a média ponderada resultou também em 3,8 que é classificada como boa, demonstrando assim que, os gestores conseguem prever como será a provável mudança no comportamento do agente externo, principalmente por que os gestores estão atentos aos sinais que vêm do mercado. Esse mercado é competitivo, e os clientes estão cada vez mais exigentes e informados principalmente com o surgimento das empresas virtuais que tem levado os mesmos a um estado de poder, onde eles usam desse poder para comprar em suas próprias residências.

A maneira com a qual o cliente se posiciona no mercado influencia diretamente como a agência atua. Para entender o comportamento do cliente, os gestores consideram que um relacionamento direto e pessoal com seus mesmos é mais eficiente e quebra qualquer empecilho gerado pela concorrente, pois para empresa não existe maior prazer em realizar os desejos de seus clientes com toda a segurança e responsabilidade de um atendimento personalizado que só uma loja física tem para oferecer. Isso tem influenciado nas decisões estratégicas e tem-se visto resultados positivos.

Em um ambiente competitivo e de informação instantânea, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e independentes, é possível perceber que, quanto ao ambiente de incerteza de estado, verifica-se que os gestores têm capacidade e aptidão para atuar junto às prováveis mudanças no comportamento do agente externo de modo que seu trabalho tenha boa fluência de modo geral.

Essa conclusão traz ótimos benefícios para a empresa em estudo, pois mesmo em cenários complexos é possível perceber o quanto ela busca, através de seus gestores, um relacionamento duradouro com seus clientes e consegue prever suas maiores necessidades e busca satisfazer tais necessidades e expectativas utilizando esse relacionamento como diferencial competitivo, pois hoje o cliente tem mais opções onde pesquisar e comprar e um relacionamento pessoal é uma ótima forma de fidelizar o cliente.

### 4.1.3. Incerteza de efeito

A incerteza de efeito está ligada a incapacidade do indivíduo de prever o impacto que uma mudança do agente externo irá causar em sua organização. Isso se deve ao fato que os gestores possuem incerteza em avaliar as relações de causa e efeito. (GUIMARAES, 2005)

Essa dimensão foi analisada através da aplicação e inter-relação das três questões do questionário B, a saber, questões 4, 5 e 6, de modo que os gestores responderam as questões relacionadas abaixo. Em cada pergunta foi calculada a sua respectiva média ponderada.

**Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.** Nesta assertiva obteve-se a média ponderada 4,3 que indica este resultado como sendo muito bom. Ou seja, os gestores agem de modo que suas atitudes corroboram para o bom andamento das operações da empresa, prevendo eventuais impactos causados pelas mudanças de comportamento. Esse impacto é refletido no fluxo das atividades, pois o cliente já conhece todas as facilidades de compras e o mercado tem detectado sinais desse atual consumidor. Sendo assim, a agência tenta ajustar seu produto com o produto do mercado para ganhar vantagem competitiva.

**É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.** Nesta questão a média ponderada resultou em 3,8 que determina um resultado como sendo bom. Portanto, os gestores demonstram segurança em seus posicionamentos, de forma que a mudança de comportamento do agente externo não afetará negativamente para a empresa.

**Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.** Nesta última assertiva, a média ponderada mostrou resultado 3,9. Como este resultado é classificado como bom, demonstra que os gestores estão conscientes das consequências da mudança de comportamento do agente externo e estão aptos a tomar as decisões estratégicas necessárias para se fazer competitiva o que demonstram total comprometimento e estreitamento entre a forma da organização trabalhar e a forma do cliente agir, ou seja, uma forte interação entre agência e cliente.

Quanto a este ambiente de incerteza de efeito, verifica-se que os gestores agem de modo seguro e eficiente, pois a mudança de comportamento do agente externo não

afeta negativamente seu trabalho. Além disso, os resultados variando entre bom e muito bom, vem atestar a percepção acurada deste tipo de ambiente e das consequências que suas atitudes geram diante dessas possíveis mudanças.

#### **4.1.4. Incerteza de resposta**

A incerteza de resposta está relacionada a incapacidade do indivíduo de prever os possíveis impactos de suas próprias decisões dentro da sua organização. Isso relaciona-se com a capacidade do gestor em avaliar quais opções a empresa tem e qual a sua utilidade de valor (GUIMARÃES, 2005).

Essa dimensão foi analisada através da aplicação e inter-relação das três últimas questões do questionário B, onde os gestores responderam as questões relacionadas abaixo, as quais tiveram calculadas as suas respectivas médias ponderadas.

**É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.** Nesta assertiva a média ponderada demonstrou o maior de todos os resultados, 4,8. Este índice indica classificação como sendo muito bom, ou seja, os gestores têm plena consciência do caminho pelo qual o agente externo será conduzido. Afinal, todas as atividades são geradas e conduzidas em favor do cliente. É para ele que todas as ações são programadas, construídas e repensadas, como por exemplo roteiros, excursões, bem como atividades turísticas em geral. Para a agência, todas as suas atitudes encaminham para resultados satisfatórios sempre visando o melhor para o cliente.

**É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões.** Já nesta questão, 4,7 foi a média ponderada, que é classificada como muito bom. Como este é o segundo índice mais elevado na pesquisa, conclui-se que os gestores têm percepção clara dos efeitos de suas posturas. Os gestores se posicionam de uma maneira que suas ações gerem impactos positivos nos clientes, podendo ser visto no momento em que eles retornam de suas viagens. A agência vende serviços e por isso é fácil perceber de que maneira o cliente foi afetado pelas decisões utilizando uma ferramenta chamada pós venda, onde é possível mensurar o grau de satisfação do cliente.

**Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.** Nesta última assertiva, 3,5 foi a média ponderada. Esse índice é considerado bom e dessa forma permite-se dizer que os gestores conseguem prever as consequências das suas decisões sob o agente externo através de sua opinião. A opinião do cliente é

importante para a agência e isso é tratado com respeito, pois escutar suas considerações relacionados aos serviços oferecidos é o mesmo que identificar as possíveis falhas e direcionar o foco das decisões estratégicas para melhorá-las no futuro.

Quanto a este ambiente de incerteza de resposta, verifica-se que os gestores agem de modo que suas atitudes influenciam o agente externo para o caminho do sucesso das operações. É fácil perceber quão satisfeito ou não o cliente está com os serviços adquiridos através da comunicação e essa postura é crucial para se manter competitivo. A ferramenta pós-venda citada anteriormente é o diferencial dentro da empresa, o que implica em reestruturação como um todo, de modo que esse cliente possa ser atraído novamente por perceber estas mudanças e ou facilidades. Portanto, conclui-se que as atitudes do agente externo são frutos das ações dos gestores.

#### **4.1.5. Percepção do estresse**

**Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve este agente.** Nesta última assertiva a média ponderada que resultou em 3,9 está classificada como sendo um resultado bom. Percebe-se que o estresse pode ser considerado como uma reação natural, onde um decisor se encontra diante de um problema que tenha que resolver. Nesse caso, os gestores da agência não se sentem pressionados a tal ação, pelo contrário, através de suas respostas é identificado um nível baixo de estresse, o que permite-se concluir que são motivados a superar os problemas. Portanto, os gestores não são afetados significativamente pelo estresse nas tomadas de decisões.

Com base nos resultados obtidos do questionário de incertezas e estresse, pode-se concluir que os gestores da agência de viagens possuem percepção do comportamento do cliente em relação as suas atividades, bem como prevê possíveis mudanças desse agente externo relacionados ao ambiente e mercado concorrencial. Estes resultados mostram no comportamento dos gestores, um alto grau de comprometimento com os clientes. Este compromisso tem sua origem especialmente na utilização da ferramenta pós-venda, a qual gera e estabelece de forma sólida uma relação interpessoal, tornando o cliente um parceiro capaz de perceber a atenção e valor dispensados à sua pessoa.

**Tabela 01:** Resultado da caracterização do ambiente decisório

Nº	ASSERTIVAS PARA PERCEPÇÃO DO AMBIENTE DECISÓRIO	MÉDIA PONDERADA
1.	É muito difícil saber quais ações relevantes este agente irá tomar.	3,2
2.	Difícilmente percebo a chance que existe deste agente mudar seu comportamento.	3,8
3.	É muito difícil perceber como será o novo comportamento deste agente, caso ele mude.	3,8
4.	Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.	4,3
5.	É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.	3,8
6.	Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.	3,9
7.	É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.	4,8
8.	É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões.	4,7
9.	Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.	3,5
10.	Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve este agente.	3,9

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2. Caracterização do Estilo Decisório

O estilo decisório que os gestores assumem nas organizações para a tomada de decisão é dividido em dois modelos de comportamento: o racional e intuitivo. Através da aplicação do questionário C elaborado por Guimarães (2005), foi possível analisar a forma como os gestores geram alternativas para a solução de problemas e a forma que tomam suas decisões.

A caracterização do estilo decisório desenvolvido pelos gestores foi dividida em dois blocos. No primeiro bloco foi analisado a forma que os gestores geram alternativas para solução de problema através de 5 atributos distribuídos para cada uma das cinco alternativas. Conforme Guimarães (2005) esses atributos determinam a forma como o decisor faz o diagnóstico do problema e desenvolve alternativas de solução.



O quadro 6 abaixo mostra os atributos bem como seus conceitos utilizados na análise desta pesquisa.

**Quadro 6:** Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema.

Atributos	Conceitos
Orientação no tempo	Capacidade que o indivíduo possui em perceber e compreender o mundo através da informação, e com isso gerar alternativas estratégicas.
Forma de pensar	Capacidade de planejamento e olhar para o futuro. Entender as consequências e problemas, decisões e ações.
Fonte de informação	A comunicação está relacionada a coleta e a disseminação de informações, que visam definir e cumprir os objetivos da empresa.
Processo cognitivo	É um processo mental em que o indivíduo usa seus conhecimentos e experiências para tomar decisões.
Estilo de criação	Habilidade de gerar ideias novas e uteis. Auxilia o decisor a compreender melhor o problema e identificar todas as alternativas viáveis.

Fonte: Guimarães (2005)

A constituição da tabela a seguir se dá com dados oriundos dos participantes da pesquisa, que totalizam dez. Em cada atributo tem-se o resultado das respostas destes participantes, indicando assim o perfil destes gestores.

**Tabela 02:** Resultado da forma como os gestores geram alternativas.

Atributo	Racional	Intuitivo
Orientação no tempo	7	3
Forma de pensar	8	2
Fonte de informação	6	4
Processo cognitivo	10	0
Estilo de criação	7	3

Fonte: Dados da pesquisa

Nas linhas que seguem, tem-se as análises para cada atributo com base nas respostas dos gestores, que demonstram como os mesmos geram alternativas de solução de problemas onde é possível perceber a maneira com a qual os gestores desenvolvem essa capacidade.

No atributo **Orientação no Tempo**, percebe-se que sete dos respondentes possuem a predominância de adoção do comportamento Racional, onde procuram que para as melhores alternativas de solucionar um problema é necessária uma análise sistemática de fatos passados. Apenas três dos respondentes possuem um estilo decisório mais intuitivo, com tendência a solucionar problemas com visão do futuro.

No atributo **Forma de pensar**, percebe-se oito gestores possuem um estilo Racional de tomada de decisão, pois procuram estabelecer uma lógica entre a situação atual e a pretendida. Apenas 2 gestores procuram estabelecer liberdade de pensamentos, estabelecendo assim um estilo Intuitivo de tomada de decisão.

Para o atributo **Fonte de Informação**, percebe-se que seis gestores responderam que para gerar boas alternativas precisam se informar e analisar bem as informações, logo possuem um estilo de decisão mais Racional, enquanto que quatro buscam gerar alternativas baseados na experiência de vida, logo mostram-se Intuitivos no estilo de decisão.

No atributo **Processo Cognitivo**, percebe-se que todos os gestores procuram analisar e dividir os problemas por partes, para assim obter sucesso nas decisões, caracterizando um estilo Racional.

Para o atributo de **Estilo de Criação**, percebe-se que sete gestores da empresa são mais tradicionais caracterizando-os em Racionais em relação as decisões e três procuram desenvolver soluções inovadoras para se tomar uma decisão, caracterizando-os com um estilo mais Intuitivo.

Observando os atributos que analisaram a **forma que geram alternativas para tomar decisões**, foi possível perceber que os gestores da agência de viagem em estudo, sabem da importância da construção de um processo decisório para que o mesmo seja bem estruturado.

O **comportamento racional** é adotado em todos os atributos analisados, sendo este utilizado com maior frequência nas atividades empresariais que devem ser analisadas as dimensões da incerteza do ambiente externo de forma que esses gestores façam uso de conhecimentos científicos para a tomada de decisão, facilitando a identificação das interferências dos mesmos no processo decisório gerando soluções para encontrarem medidas cabíveis para a resolução dos problemas organizacionais.

No segundo bloco foi analisado a forma como os gestores tomam as decisões através de 5 atributos distribuídos para cada uma das cinco últimas alternativas. De acordo com Guimarães (2005) esses atributos determinam a forma como o decisor escolhe a alternativa que lhe parece mais viável.

**Quadro 7:** Forma como os gestores tomam suas decisões (julgamento).

<b>Atributos</b>	<b>Conceitos</b>
Foco de atenção	É um processo pelo qual todas as informações disponíveis no ambiente sejam processadas uma de cada vez e por vez.
Origem do processo	É um processo que se identifica a oportunidade as ameaças no ambiente da empresa.
Indicação de acerto	Capacidade que o indivíduo conduzir suas decisões para resultados considerados corretos.
Velocidade para decidir	Habilidade em gerenciar as informações disponíveis a tempo de analisar e tomar decisões que se apresentam mais satisfatórias.
Forma de escolha	A escolha da estratégia deve ser precedida por um processo de avaliação das alternativas

Fonte: Guimarães (2005)

Nas linhas abaixo tem-se as análises para cada atributo com base nas respostas dos gestores, que demonstram a forma como os mesmos tomam suas decisões. Nesse aspecto pode-se perceber como o decisor julga suas ações baseadas no que lhe parece mais favorável.

**Tabela 03:** Resultado da forma como os gestores tomam suas decisões.

<b>Atributo</b>	<b>Racional</b>	<b>Intuitivo</b>
Foco de atenção	2	8
Origem do processo	10	0
Indicação de acerto	8	2
Velocidade para decidir	7	3
Forma de escolha	10	0

Fonte: Dados da pesquisa

Para o atributo **Foco de Atenção**, oito gestores possuem uma preocupação em tomar uma decisão cujo o seu efeito seja percebido ao longo prazo, caracterizando-os em um estilo mais Intuitivo de decisão. Já dois se preocupam mais em um efeito a curto prazo, caracterizando-os em estilo mais Racional em tomada de decisões.

Para o atributo **Origem do Processo**, todos os gestores da empresa responderam que quase sempre tem consciência dos motivos que levaram a tomar tal decisão, no qual são caracterizados com estilo decisório Racional.

No atributo **Indicação de Acerto** percebe-se que oito gestores possuem um estilo Racional, onde procuram evitar que fatores emocionais afetem as tomadas de decisão, e dois levam em consideração as impressões e sentimento quando tomam uma decisão, caracterizando-os em um estilo Intuitivo.

No atributo **Velocidade para Decidir**, sete gestores precisam de tempo para refletir e analisar a situação antes de decidir, obtendo um estilo Racional, já três

costumam tomar suas decisões de maneira mais rápida, sem pensar muito de maneira lógica, portanto de maneira mais Intuitiva.

Para o atributo **Forma de escolha**, todos os gestores da empresa buscam atingir os objetivos desejados através da percepção da lógica em atingir tais objetivos, caracterizando-os em um estilo Racional de tomada de decisões.

Quanto a **forma que os gestores tomam suas decisões**, foi possível perceber que os gestores da agência em estudo, fazem uso por predominância do comportamento racional, considerando as variáveis externas capazes de interferir em suas decisões. Assim, realizam o processo decisório através do conhecimento que adquiriram na função como gestores agregando o conhecimento científico que embasam suas decisões nas organizações.

Pode-se observar, analisando de forma conjunta que os gestores das agências **geram alternativas** e a **forma como tomam suas decisões**, possuem uma predominância no estilo racional de tomada de decisão.

Esse estilo é refletido através da forma de pensar dos gestores, onde apresentam uma forma estruturada, cuja informações externas geram processos que se dá por análises e que resulta em decisões geralmente tradicionais. Tais gestores são predominantemente racionais por sempre tomarem decisões e gerarem alternativas de solução sendo considerada a mais viável, pois a decisão deve ser vista como um processo em que se objetiva encontrar a melhor solução e elencar critérios que sejam mais adequados para a estrutura organizacional.

Diante do exposto, os resultados vem corroborar com a teoria proposta por Simon (1991), onde a racionalidade não é absoluta e sim limitada, ou seja, não há ambientes cem por cento controláveis, e as escolhas podem não ser ótimas, mas sim próximas de um ideal ou viável, pois fatores comportamentais dos gestores tais como: motivação, conflitos e personalidade, ou interesses particulares ou de grupos, valores e referencias, restringem o “ideal” proposto pela teoria racional clássica. (PROTIL; BARREIROS; MOREIRA. 2008).

## 5. Conclusões

Percebe-se que o processo de tomar decisões em uma organização ocorre sob vários aspectos e condições circunstanciais, e que por este motivo as pessoas ou gestores agem de determinada forma para alcançar seus objetivos.

Por esta razão, este estudo teve por objetivo analisar se em ambientes de incerteza, os gestores tomam suas decisões através da razão ou da intuição, bem como caracterizar o perfil de seus gestores, o ambiente organizacional e seus estilos decisórios.

Pode-se afirmar que esses objetivos foram alcançados com sucesso através dos questionários propostos por Guimarães (2005), onde cada participante mostrou-se capaz de decidir de forma satisfatória diante do comportamento do agente externo mais relevante para a empresa, bem como perceber as incertezas que circundam o ambiente organizacional e tomar decisões estratégicas baseadas em seu comportamento.

Sendo a empresa em estudo um ambiente em que suas atividades realizadas são voltadas para o público em geral, uma vez que os gestores escolheram o cliente como sendo o agente externo que mais influencia e o que mais sofre diretamente com as tomadas de decisões.

Embora os serviços oferecidos sejam intangíveis pode-se dizer que os gestores se mostraram capacitados e adaptados a esse contexto organizacional, revelando habilidade em perceber e reconhecer que o setor atuante, embora complexo, oferece informações e ferramentas adequadas para prevê o comportamento do mercado e de seu cliente, bem como suas necessidades básicas, pois quando o cliente resolve viajar, muitos contratemplos podem acontecer e esses gestores estão capacitados para operarem os sistemas como também realizar todos os procedimentos necessários para que seu cliente não passe por nenhum transtorno.

Diante do exposto, conclui-se que a disponibilidade de se ter um sistema operacional eficaz facilitando o uso de ferramentas diversas neste ambiente complexo e incerto, revela que esses profissionais possuem um estilo predominantemente Racional nas decisões.

Para as variáveis idade, sexo e tempo de experiência no cargo ocupado, esse estudo contribuiu para melhor compreensão de que tais elementos revelaram uma homogeneidade no perfil dos gestores, pois todos assumem o mesmo padrão de comportamento e certeza do ambiente em que atuam.

Além disso, esse padrão de comportamento é revelado pelos resultados como bom ou muito bom, pois demonstra que a empresa possui ferramentas adequadas para condução das decisões e seus gestores as conhecem e as manipulam com segurança e acuidade. Essa homogeneidade mostra portanto um equilíbrio e consistência por parte dos mesmos de modo que o trabalho flui de forma regular sem contrastes ou diferenças que possam afetar o resultado final das decisões.

Conclui-se ainda que o fator estresse também não é relevante para esses gestores, pois eles conseguem gerir tais pressões externas com respostas imediatas, mostrando capacidade de superar as exigências do ambiente concorrencial. Para tais gestores o estresse não representa uma ameaça mais sim algo positivo, onde seus efeitos são positivos dando condições de superar os problemas.

De maneira geral o estudo proporcionou uma melhor compreensão de como os gestores desta agência de viagens e turismo na Paraíba agem em relação ao seu ambiente externo e como eles percebem as incertezas e agem em relação à elas, tomando suas decisões, caracterizando assim como predominantemente Racional o seu perfil decisório. Não foi percebido nenhuma associação negativa entre a percepção de incerteza e o tempo de experiência profissional, ou seja, nessa agência a grande maioria dos gestores conseguem perceber o ambiente organizacional.

Trabalhos futuros poderão ser realizados a partir dessa temática, visando ampliar seus estudos e contribuições na área de tomadas de decisões em ambientes organizacionais no setor de turismo. Essas novas pesquisas poderão contemplar os tomadores de decisões na base da hierarquia, ou seja, os funcionários que estão em contato direto com o cliente, desde o momento da abordagem até a efetivação da venda. Um estudo dessa natureza pode-se objetivar:

- 1) Analisar o perfil dos atendentes e perceber a necessidade de um treinamento específico;
- 2) Auxiliar a organização a formar líderes com capacidade de tomarem decisões estratégicas em suas funções;
- 3) Perceber avanços na competitividade da empresa baseado no perfil e competência de seus gestores.

Finalmente, conclui-se este estudo com a compreensão de que a forma ótima de tomar uma decisão seja aquela em que haja o maior número de informações possíveis e o estilo adotado por seus gestores seja o reflexo destas informações. Além disso, a tomada de decisão deve ser a mais favorável para proporcionar um bom resultado, pois

toda organização busca se manter estável no mercado nem que o primeiro passo seja reconhecer a existência da incerteza.

Mesmo com estes resultados não se pode deixar de mencionar limitações como o número pequeno de participantes nos níveis hierárquicos deste estudo em comparação com o número de funcionários existentes. Além disso o número de filiais dentro do estado da Paraíba é pequeno em relação a outros estados e mesmo o país, onde estudos comparativos permitiriam elevar os dados desta pesquisa e trazer outras contribuições além das anteriormente propostas.

## Referências Bibliográficas

- DAFT, R.L. Administração. 6 ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DARCOSO, A. L. R.; RUSSO, R. F. S. M. Intuição e decisão naturalista. In: OIH YU, A. S. (coord.). Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.
- FAÇANHA, S. L. O.; OIH YU, A. S. Abordagem integrada. In: OIH YU, A. S. (coord.). Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0049\\_0109.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0049_0109.pdf)>. Acesso em: 15 ago. 2014.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GOMES, L.F.A.M.; GOMES, C.F.S.; ALMEIDA, A.T. Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, A. P. O uso da razão e da intuição na tomada de decisão estratégica e a percepção de incerteza no ambiente de negócios. 2005. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap, São Paulo, 2005.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LELLIS, J. Gestão de Operações. CEFET, João Pessoa, 2008. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?q=Taylor+prop%C3%B5e+na+conhecida+administra%C3%A7%C3%A3o+cient%C3%ADfica%2C+o+pagamento+de+sal%C3%A1rios+altos+e+baixo+custo+de+produ%C3%A7%C3%A3o%2C+onde+os+gerentes+por+mio+de+experimenta%C3%A7%C3%B5es+estabeleciem+princ%C3%ADpios+e+padr%C3%B5es+que+permitissem+o+controle+das+opera%C3%A7%C3%B5es+nas+f%C3%A1bricas%2C+de+modo+que+tal+cientificidade+adestrava+os+empregados+aperfei%C3%A7oando+suas+aptid%C3%B5es+com+vistas+na+melhoria+da+produ%C3%A7%C3%A3o+%28TAYLOR%2C+1911%29.+&btnG=&hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1](http://scholar.google.com.br/scholar?q=Taylor+prop%C3%B5e+na+conhecida+administra%C3%A7%C3%A3o+cient%C3%ADfica%2C+o+pagamento+de+sal%C3%A1rios+altos+e+baixo+custo+de+produ%C3%A7%C3%A3o%2C+onde+os+gerentes+por+mio+de+experimenta%C3%A7%C3%B5es+estabeleciem+princ%C3%ADpios+e+padr%C3%B5es+que+permitissem+o+controle+das+opera%C3%A7%C3%B5es+nas+f%C3%A1bricas%2C+de+modo+que+tal+cientificidade+adestrava+os+empregados+aperfei%C3%A7oando+suas+aptid%C3%B5es+com+vistas+na+melhoria+da+produ%C3%A7%C3%A3o+%28TAYLOR%2C+1911%29.+&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1)>. Acesso em: 13 jul.2014.
- LIMA, A. C. Estrutura Organizacional e processo decisório. In: OIH YU, A.S et al. Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.
- LIMA, P. G. Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional. 2001, 317f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP, 2001.



MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo. Atlas, 2000.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

Ministério do Turismo. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140417-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html)>. Acesso em: 23 ago.2014.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. Teoria Geral de Administração. 2 ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

NONAKA, I; HIROTAKA, T. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Elsevier, 1997, 20ª impressão.

OIH YU, A. S. (coord.). Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_, Estruturação da decisão. In: Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. Microeconomia. 2a. edição. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1994. In. GALDÃO, A.; FAMÁ, R. A influência das teorias do risco, da alavancagem e da utilidade nas decisões de investidores e administradores. 3º SEMEAD, 1998. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/pdf/Finan%E7as/Art116.PDF>>. Acesso em 15 set. 2014.

PROTIL, R. M.; BARREIROS, R. F.; MOREIRA, V. R. Processo decisório nas cooperativas agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o modelo racional e o modelo político de decisão. Revista de contabilidade e organizações FEARP/USP, V.2, n.4, p.3 – 22 set/dez 2008. Disponível em <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/53/52>>. Acesso em: 13 jul.2014.

RODRIGUES, F.; RUSSO, R. F. S. M. Heurísticas e vieses. In: OIH YU, A. S. (coord.). Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.

SANTOS, J. R. Métodos de análise. In: OIH YU, A. S. (coord.). Tomada de decisão nas Organizações: uma visão multidisciplinar. São Paulo. Saraiva, 2011.

SIMON, H. A. A Capacidade de Decisão e de Liderança. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura.1991.

SHIMIZU, T. Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo. Atlas, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO A – MODELO DO QUESTIONÁRIO (Caracterização do participante)

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Idade:

\_\_\_\_\_ anos.

3. Grau mais alto de instrução

Segundo grau ou inferior

Graduação

Pós-graduação Lato Sensu

Mestrado

Doutorado

4. Nível hierárquico do cargo que ocupa atualmente:

Gerência

Supervisão

5. Tempo de experiência profissional que você tem no nível hierárquico indicado acima:

\_\_\_\_\_ anos.

6. Número de funcionários da empresa em que trabalha:

1 a 5

6 a 10

Mais de 10

**ANEXO B – MODELO DO QUESTIONÁRIO (Caracterização do ambiente decisório)**

**Instruções:** Este estudo visa identificar a sua percepção quanto ao ambiente em que sua empresa está inserida. Este não é um teste e, portanto, não há respostas certas ou erradas. Pedimos que responda a todas as questões, escolhendo a opção da escala que melhor corresponde ao que você pensa. Indique qual agente, pertencente ao ambiente **externo** da empresa, **mais influencia diretamente** suas decisões e/ou **mais sofre diretamente** as consequências de suas decisões. Se houver mais de um, por favor indique APENAS aquele que você considera como o mais importante:

Fornecedor                       Cliente                       Concorrente  
 Outro (especificar): \_\_\_\_\_

Pensando no agente que você indicou, informe, PARA CADA AFIRMATIVA ABAIXO, a resposta que melhor corresponde ao que você pensa. Escolha apenas uma opção:

		DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE
1.	É muito difícil saber quais ações relevantes este agente irá tomar.					
2.	Difícilmente percebo a chance que existe deste agente mudar seu comportamento.					
3.	É muito difícil perceber como será o novo comportamento deste agente, caso ele mude.					
4.	Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.					
5.	É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.					
6.	Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.					
7.	É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.					
8.	É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões.					
9.	Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.					
10.	Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve este agente.					

## ANEXO C – MODELO DO QUESTIONÁRIO (Caracterização do estilo decisório)

Observe os 10 (dez) pares de afirmativas abaixo. Marque um “X” na caixa ao lado da afirmativa que mais se aproxima de suas crenças e/ou de seu modo de decidir quando você está envolvido em questões estratégicas no seu ambiente de trabalho. Informamos que NÃO HÁ RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS.

### Exemplo:

Gosto mais do verde  
Prefiro o verão

Gosto mais do amarelo  
Prefiro o inverno

ATENÇÃO: Escolha apenas 1 (uma) afirmativa para cada par e não se esqueça de avaliar todos os 10 (dez) pares apresentados.

<input type="checkbox"/>	As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da análise sistemática de fatos atuais ou passados.	<input type="checkbox"/>	As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da visualização de tendências futuras.
<input type="checkbox"/>	Procuro estabelecer um caminho lógico e sequencial entre a situação atual e pretendida.	<input type="checkbox"/>	Procuro não tentar ordenar os pensamentos, isto é, deixo a mente livre para criar novos caminhos.
<input type="checkbox"/>	Para gerar boas alternativas, preciso fazer antes uma ampla pesquisa e análise de informações sobre a questão.	<input type="checkbox"/>	As boas alternativas que gerei foram aquelas baseadas na minha experiência prévia e nos conhecimentos que acumulei ao longo da vida.
<input type="checkbox"/>	A divisão do problema em partes é fundamental para o sucesso da decisão.	<input type="checkbox"/>	Para decidir melhor nada como seguir meus insights.
<input type="checkbox"/>	Não procuro ficar “inventando a roda” para resolver um problema.	<input type="checkbox"/>	Costumo desenvolver soluções inovadoras para resolver um problema.
<input type="checkbox"/>	O efeito a curto prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.	<input type="checkbox"/>	O efeito a longo prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.
<input type="checkbox"/>	Quase sempre tenho consciência dos motivos que me levaram a tomar uma decisão.	<input type="checkbox"/>	Na maioria das vezes não é possível explicar as regras e conhecimentos que utilizei para tomar uma decisão.
<input type="checkbox"/>	Procuro evitar ao máximo que fatores emocionais afetem minhas decisões.	<input type="checkbox"/>	Sempre levo em consideração as impressões e sentimentos que tenho sobre o assunto quando tomo uma decisão.

<input type="checkbox"/>	Preciso de tempo para refletir e analisar a situação antes de decidir.	<input type="checkbox"/>	Costumo ser rápido para tomar decisões, mesmo em situações novas.
<input type="checkbox"/>	Decido que caminho seguir quando percebo nele a lógica que me levará a atingir o objetivo desejado.	<input type="checkbox"/>	Decido que caminho seguir quando algo me diz que ele me levará a atingir o objetivo desejado.