



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

**RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO COM GESTORES DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

ANDRÉA GOMES CLEMENTE

Campina Grande - PB

2014

ANDRÉA GOMES CLEMENTE

**RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO COM GESTORES DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento das exigências legais, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Campina Grande – 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Andréa Gomes Clemente

Aluna

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2014

ANDRÉA GOMES CLEMENTE

**RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO COM GESTORES DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

Relatório aprovado em 11 de abril de 2014

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre
Orientadora

Luciene Alencar Firmo, Mestre
Examinador

Bartira Pereira Amorim, Mestre
Examinador

Campina Grande - 2014

Ao meu porto seguro, meus pais **Maria José** e **Alúísio** e as minhas irmãs **Fabricia** e **Kelly** com toda felicidade que existe em mim.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre esteve ao meu lado, encorajando meus passos para ir além do que possa imaginar.

Aos meus pais, que com todo amor sempre dedicaram suas vidas para o meu crescimento pessoal e profissional. Mãe foi a tua coragem, doçura e paciência que fizeram de mim um ser melhor. Pai foi o teu amor, a tua determinação, que sempre trouxeram coragem para seguir em frente nos momentos mais difíceis de minha vida.

Agradeço as minhas irmãs Kelly e Fabrícia, ao qual tanto amo e admiro à minha gratidão por todos os momentos que tive a oportunidade em aprender um pouco mais sobre a vida e a quão valiosa partilha de nossas experiências.

Ao meu avô que não pode comigo vivenciar este momento, mas que me deixou a lição do quanto é importante ir em busca do conhecimento e o quão este se faz necessário na vida pessoal e profissional, minha eterna gratidão.

A minha orientadora Ana Cecília que pacientemente me ajudou na realização deste trabalho. Não só como profissional, mas com sua sensibilidade, me fez perceber que nossas limitações não podem ser maiores que a nossa vontade de vencer. Minha singela gratidão.

Aos demais professores que ao longo deste curso se fizeram presentes com propósito de agregar valores e conhecimentos a todos sem distinção, dando a oportunidade de crescimento como futuros profissionais.

Aos amigos que aqui conquistem, consegui aprender com cada gesto, conversa e experiências, que tudo sempre poderá ser mais fácil se assim, estivermos preparados.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a todos que acompanharam esta trajetória dentro desta instituição e assim como eu, encontram-se felizes por mais uma importante realização.

A todos, muito obrigada!

CLEMENTE, Andrea Gomes.; **Racionalidade e Intuição Na Tomada De Decisão: Um Estudo Com Gestores De Uma Rede De Supermercados.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). 64f. Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2014.

RESUMO

Dada a complexidade que envolve o ambiente organizacional, os gestores precisam articular a sua forma de pensar e resolver problemas para que as organizações sejam mais competitivas e consiga responder as mudanças ocasionadas no ambiente organizacional. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo identificar como os gestores tomam suas decisões através da razão ou intuição em ambientes de incerteza. Trata-se de uma pesquisa descritiva conduzida sob a forma de estudo de caso, em que analisa as características quanto ao modo de tomada de decisão e estilos decisórios que os gestores utilizam no ambiente organizacional através dos instrumentos de pesquisa propostos por Guimarães (2005). Os resultados permitiram identificar que os gestores da Rede de Supermercados CompreMais demonstraram não conhecer tão profundamente as dimensões do ambiente externo e as influências que podem ocasionar em suas decisões, sendo esta a preocupação maior deste estudo, pois constatou-se que o maior desafio para os gestores nas organizações é determinar o nível de incerteza pelo qual deveriam estar preparados para assumir esses riscos em suas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Processo decisório; Incerteza; Razão; Intuição.

CLEMENTE, Andrea Gomes.; **Rationality and Intuition In Decision Making: A Study Managers With a network of supermarkets**. Supervised Internship Report (Bachelor in Business Administration). 64f. Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2014.

ABSTRACT

Given the complexity involved in the organizational environment , managers need to articulate their thinking and solve problems for organizations to be more competitive and able to respond to the caused changes in the organizational environment . In this sense, this study aims to identify how managers make decisions through reason or intuition in environments of uncertainty. This is a descriptive study conducted in the form of case study , which analyzes the characteristics as to how decision-making and decision-making styles that managers use in the organizational environment through research instruments proposed by Guimarães (2005) . The results showed that managers of Supermarket Chain CompreMais demonstrated not know deeply the dimensions of the external environment and influences that may result in their decisions, which is the main concern of this study, it was found that the biggest challenge for managers in organizations is to determine the level of uncertainty at which they should be prepared to take these risks into their decision making.

Keywords: Decision-making process; uncertainty; reason; Intuition.

QUADROS

QUADRO 01: Dimensões e suas definições que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios	39
QUADRO 02: Limites e conceitos	40
QUADRO 03: Atributos que Compõem o Momento “Forma que os Gestores Geram Alternativas Para Solução de Problema”	41
QUADRO 04: Par de Alternativas Utilizadas no Instrumento de Pesquisa para Identificar o Estilo Decisório no Momento “Forma como Toma Decisão” (Julgamento).....	41
QUADRO 05: Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema.....	52
QUADRO 06: Forma como os gestores tomam suas decisões (julgamento).....	54

TABELAS

TABELA 01: Resultado da forma como os gestores tomam suas decisões 52

TABELA 02: Resultado da forma como os gestores geram alternativas 55

FIGURA

FIGURA 01: O modelo dos estilos de decisão.....	22
--------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Objetivo geral	15
1.2. Objetivo específico	16
1.3. Justificativa.....	16
1.4. Estrutura do trabalho	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1. Decisão	19
2.2. Tipos de decisão	20
2.3. Evolução histórica do processo decisório.....	21
2.4. Abordagem descritiva.....	24
2.5. Abordagem prescritiva	28
2.6. Modelos de tomada de decisão.....	31
2.7. Redes empresariais	33
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
3.1. Caracterização da pesquisa.....	38
3.2. Determinação da amostra	38
3.3. Instrumentos de pesquisa.....	39
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1. Caracterização da Rede CompreMais.....	44
4.2. Caracterização do participante.....	46
4.3. Caracterizações do ambiente decisório.....	46
4.4. Caracterização do estilo decisório	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	64

Capítulo 01: Introdução

1. INTRODUÇÃO

As decisões estão presentes no cotidiano de todos os indivíduos assim como no ambiente organizacional. Sendo esta de considerável complexidade no mundo dos negócios, exigem que os gestores inseridos nas organizações sejam capazes de gerar respostas significativas e em tempo hábil para os problemas que toda organização tende a enfrentar. Assim, precisam desenvolver novas habilidades que possibilitem encontrar soluções para suas tomadas de decisões, fazendo uso de suas experiências e adaptando às diversas situações uma nova forma de pensar.

Para os gestores, pensar de forma racional requer conhecimentos embasados em experiências passadas e conhecimento adquirido. Quanto mais se obtiver detalhamento dos fatores que acompanham a tomada de decisão, mais precisa será sua qualidade. Nestas condições, a clareza quanto ao objeto de estudo requer habilidades que estão intrínsecas aos gestores.

Dado ao fato de vivenciarem constantemente em ambientes de incerteza os gestores não obtêm todas as informações necessárias para a tomada de decisão adequada. Fazendo-os cometer assim, alguns erros que são fáceis de ser percebidos por serem provocados pela visão parcial do problema, causando um desvio mental pela facilidade de memória e lembranças semelhantes ao problema atual. Diante disso, a capacidade intuitiva de cada indivíduo em associar os fatos passados com os acontecimentos presentes, geram discrepâncias na tomada de decisão por serem os vieses causados pelo uso da intuição, usam dos conhecimentos fundamentados apenas em sua própria experiência (DACOSO, RUSSO, 2011).

Quando os gestores optam por tomar decisões baseadas no seu poder intuitivo, certamente fazem referência à tomada de decisões mais corriqueiras e menos complexas devido à falta de conhecimento necessário para ter convicção que a sua decisão será a melhor possível. Este não deixa de ser um caminho que todo gestor faça uso, suas experiências adquiridas ao longo do tempo agregam valores e em ambientes menos complexos, é uma alternativa recomendada desde que não exija a utilização de procedimentos mais sofisticados como na decisão de forma racional que requer dos gestores: conhecimentos específicos, a utilização de técnicas para realização de procedimentos e obtenção de resultados.

Desta forma, gestores precisam articular a sua forma de pensar e resolver problemas para que as organizações sejam mais competitivas e consiga responder as mudanças ocasionadas no ambiente organizacional. Para isto, essas empresas que pertencem ao mesmo

segmento de mercado buscam uma melhor forma de conseguir alcançar oportunidades para que as grandes organizações que concorrem diretamente não atinjam o comércio local formado por pequenos empresários que sente o quanto esses concorrentes podem ser prejudiciais para a sobrevivência de suas empresas. Para que não sejam prejudicadas, essas organizações se unem através de redes empresariais, uma nova forma de estrutura organizacional capaz de criar melhores resultados para um grupo específico e obter vantagens que individualmente não seria capaz de atingir.

Sendo esta uma alternativa eficiente para limitar a concorrência de grandes organizações que se instalaram na região, essas empresas conseguem causar um maior impacto no poder de decisão sobre o cenário que atuam, fortalecem também a capacidade de controlar o comércio varejista local atraindo para si uma maior quantidade de fornecedores que repassam para seus gestores a oportunidade de preços mais acessíveis.

Juntos, esses gestores são capazes de tomar decisões que fortaleçam todo o grupo pertencente à rede. Nas decisões, todos os gestores participam das reuniões em busca de alternativas e consideram a que seja mais votada, sempre através de eleições. Este é um processo de extrema relevância para as redes, pois direcionam as decisões em busca dos mesmos objetivos.

Neste trabalho em específico será estudado a Rede de Supermercados CompreMais que atua na Cidade de Campina Grande e municípios circunvizinhos há quase 10 anos, tendo conseguido bom posicionamento no varejo local e superar a concorrência vinda das grandes empresas de mesmo segmento que se instalaram na região. Sendo assim, a compreensão de como acontece o processo de tomada de decisão onde vários gestores tem o poder de decidir o direcionamento da rede, torna-se crucial para o bom desenvolvimento e competitividade da mesma.

A partir desta discussão, estabeleceu-se como problemática: **Em ambientes de incerteza, os gestores da rede de supermercado CompreMais tomam suas decisões por meio da razão ou da intuição?**

1.1 Objetivo Geral

Analisar se em ambientes de incerteza, os gestores da rede de supermercados CompreMais tomam suas decisões através da razão ou intuição.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar levantamento bibliográfico quanto à temática em estudo;
- b) Caracterizar o perfil dos gestores da rede de Supermercados CompreMais;
- c) Caracterizar o ambiente decisório que circunda a Rede;
- d) Caracterizar o estilo decisório dos gestores da Rede.

1.3 Justificativa

Explorar a temática do processo decisório nas organizações é impreterivelmente relevante para que seja identificada com melhor clareza como as decisões deverão ser tomadas dentro do ambiente organizacional.

Através de uma análise comportamental, sendo racional ou intuitiva, onde os gestores contribuem através da identificação do perfil que desempenham nas organizações, fazendo uso de decisões mais ajustáveis aos diversos problemas organizacionais.

Ao analisar o processo decisório presente na vida de cada gestor, se faz necessário um estudo para melhor compreensão por quais caminhos traçados a gestão empresarial teve ao longo do tempo percorrido e através dele encontrando soluções empresariais cabíveis a empresa.

Este estudo abordado sobre o processo de tomada de decisão racional e intuitivo dos gestores da Rede de Supermercados CompreMais, tem o intuito de contribuir para que, o discente tenha um melhor conhecimento neste segmento, para que deste modo ampliem seus horizontes, agregando informações que são relevantes aos seus estudos acadêmicos e para a sua vida profissional, dando suporte do saber para enfrentar os desafios que o mercado competitivo exige, podendo levá-los ao auge do sucesso.

1.4 Estrutura do Trabalho

O primeiro capítulo é apresentado através da introdução que sintetiza o tema que será abordado junto ao problema de estudo, objetivo geral e específico, importância e justificativa.

O segundo capítulo apresenta uma breve contextualização embasada na temática em estudo, sendo este fundamentado através de teorias de autores relativos ao processo decisório, conceito de decisão, evolução histórica do processo decisório, modelos de tomada de decisão, abordagens: descritiva e prescritiva.

No capítulo três, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo através da caracterização da pesquisa, técnicas de pesquisa, determinação da amostra, coleta e análise dos dados, breve caracterização da Rede de supermercados CompreMais.

O quarto capítulo é composto pelo resultado da pesquisa, realizando-se análise dos resultados obtidos através da interpretação dos dados coletados.

Capítulo 02: **Fundamentação Teórica**

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta uma breve explanação sobre a temática decisão no ambiente organizacional e seus respectivos tipos que auxiliam no julgamento das decisões. Em seguida, é apresentada a evolução histórica do processo decisório ao longo do tempo, para que sejam apresentadas as abordagens que auxiliam na tomada de decisão, sendo estas definidas como Abordagem Descritiva e Abordagem Prescritiva do Processo Decisório. Por fim, será apresentada uma breve explanação sobre as redes empresariais definidas como uma nova forma de estrutura organizacional que permite direcionar este trabalho para o estudo da tomada de decisão neste tipo de organização.

2.1 Decisão

A palavra decisão no dicionário Aurélio significa ato de decidir ou decidir-se; resolução ou determinação. De acordo com Pereira e Fonseca (1997) a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento dessas características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial a compreensão da tomada de decisão.

As decisões são algo mais do que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, são descrições de um futuro estado de coisas. Elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Em suma, possuem ao mesmo tempo um conteúdo ético e um conteúdo factual. (SIMON, 1979, p. 48).

Conforme Simon (1979) afirma, o processo de decisão deve ser analisado, pois os indivíduos agem diante das situações mediante suas experiências e conhecimentos que adquirem ao longo do tempo, sendo suas decisões em determinados momentos influenciadas por todo o contexto do processo decisório.

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 diz 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; 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”. Nesta perspectiva, o autor supracitado, criou um modelo para que a decisão fosse tomada através de três princípios:

1. Identificar todas as alternativas possíveis;
2. Determinar todas as possíveis consequências dessas alternativas;
3. Avaliar todas as possíveis consequências.

Com este modelo, Simon deixa claro que as consequências fazem parte do processo de tomada de decisão e que devem ser tratadas em todas as situações como elemento principal. Além de sofrerem variações quanto à incerteza, certeza e risco. Mais cedo ou mais tarde as organizações sentirão os impactos que estas serão capazes de trazer nas decisões.

2.2 Tipos de Decisão

Quanto à forma de decisão, Moritz (2006, p. 81), identifica que as decisões são divididas em dois tipos distintos, são elas: as decisões programadas e as decisões não programadas.

- **As decisões programadas:** são aquelas realizadas de acordo com regras e métodos já estabelecidos, apresentam uma melhor qualidade de dados e informações. São programadas, pois possuem resultados conhecidos ou já esperados. Este tipo de decisão ocorre como maior frequência no nível operacional das organizações.
- **As decisões não programadas:** não são seguidas por regras e métodos para a sua realização, seus resultados podem ser conhecidos ou inéditos. São conhecidos quando o tomador de decisão vivenciou situação semelhante à sua situação atual e a inédita é quando o tomador de decisão se vê em uma situação desconhecida e não usa de meios específicos para alcançar resultados por não conhecer métodos que poderá utilizar para encontrar resultados

desejados. Além disso, não passam confiança por serem baseadas em julgamentos e possuir poucos dados para fonte necessária de informações. Geralmente esse tipo de decisão é realizado no nível hierárquico intermediário das organizações.

Conhecer as tipologias básicas de decisão se torna importante para se saber a melhor forma de direcionamento das decisões, no entanto, conhecer a organização, suas limitações e potencialidades, seus valores e competências, são aspectos cruciais para se tomar uma decisão com qualidade.

É com base nesse entendimento e no avanço das ciências administrativas, que o Processo Decisório passa a ser discutido no contexto organizacional, bem como analisado enquanto ciência, como forma de melhor compreender seus aspectos e melhor utilizá-los.

2.3 Evoluções Históricas do Processo Decisório

As Teorias Administrativas surgiram no século XX como uma nova ciência capaz de permear as relações de trabalho. Estas Teorias enfatizaram como objeto de estudo as relações existentes nas organizações quanto às tarefas desempenhadas, estrutura das organizações, integração das pessoas nos grupos sociais, análise do ambiente organizacional e tecnologia.

A principal dessas teorias que realizaram estudos quanto ao comportamento humano organizacional ficou conhecida como Teoria do Comportamento Organizacional (1947) trazendo para as organizações uma nova forma de estudar o comportamento humano, levando em consideração o contexto organizacional e as perspectivas das pessoas em seu ambiente de trabalho. Sendo esta a principal teoria que trouxe para as organizações uma nova forma de enfatizar seu maior patrimônio: as pessoas. Possuindo como principais enfoques de estudos os estilos de administração, a teoria das decisões e a integração dos objetivos organizacionais e individuais, ganhou maior destaque com a colaboração de Herbert A. Simon, principalmente, pelo impacto que causou através de suas abordagens científicas e merecido reconhecimento através da publicação do livro *O Comportamento Administrativo* (1947).

Simon (1947) direciona seus estudos para a compreensão do processo decisório e da resolução de conflitos nas organizações. Passou mais de 60 anos estudando como os indivíduos tomam suas decisões e conseguem resolvê-las. Desde a apresentação de seus primeiros trabalhos, mostrava-se preocupado com o comportamento humano na tomada de decisão dentro do ambiente organizacional.

Entre essa busca de soluções para os problemas organizacionais, surgem de forma mais elaborada os processos decisórios. Estes por sua vez, são processos segmentados que buscam diagnosticar, procurar soluções, comparar alternativas e selecionar respostas dos

problemas para a tomada de decisão mais aproximada do desejável. No entanto, Stoner e Freeman (1995), afirmaram que o processo decisório também envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade. Esses processos são realizados através de abordagens que trouxeram para as organizações uma nova forma de olhar para os problemas organizacionais. Os gestores percebem a possibilidade de tomarem decisões através de sua capacidade intuitiva, suas experiências quanto a processos semelhantes, em contrapartida, veem-se na situação de serem mais racionais e fazerem uso de meios mais precisos para a obtenção de resultados satisfatórios do processo decisório.

Dentro dos Processos Decisórios e abordagens existentes, Simon (1960) relata que a tomada de decisão envolve além da formulação do problema, desenvolvimento de hipóteses, criação das alternativas, teste e escolhas, as seguintes fases:

1. **Inteligência:** fase em que identificamos um problema ou possível oportunidade;
2. **Concepção:** ocorre o estudo das alternativas;
3. **Escolha:** análise e seleção das melhores alternativas.

Com a necessidade de tomadas de decisões mais contextualizadas, alguns autores contribuíram para a criação de modelos capazes de gerar estratégias para o alcance dos objetivos. Em consonância com o Centro Universitário Celso Lisboa (2005) e Simon (1963), eles defendem que a decisão é um processo em que as alternativas geradas devem ser escolhidas e posteriormente capazes de gerar soluções para as decisões. Os principais elementos considerados por eles para a tomada de decisão foram classificados como:

- **Um Tomador de decisões:** pessoa responsável pela escolha do caminho mais adequado para a empresa;
- **Objetivos:** estão relacionados ao tomador de decisões que ira encontrar alternativas favoráveis para a tomada de decisão. Trata da decisão de que o responsável deseja alcançar através de suas ações;
- **Preferências:** trata do método que o tomador de decisão deseja utilizar para a sua escolha final;
- **Estratégia:** método que o tomador de decisão deve identificar o que realmente seja essencial para a devida decisão e que os objetivos sejam alcançados;
- **Situação:** relaciona-se ao ambiente em que a empresa se encontra e aos fatores que são capazes de influenciar em suas decisões;

– **Resultado:** fator determinante que converge todo o processo da tomada de decisão e que consiste em solucionar o problema.

Além do modelo proposto por Simon (1963) referente aos elementos necessários para a tomada de decisão, Robbins (2006) elaborou quatro abordagens que especificam a forma de pensar durante a tomada de decisão e que devem ser analisadas segundo duas dimensões:

- **Através do modo de pensar:** algumas decisões são lógicas e racionais, e outras são ligadas à intuição e criatividade.
- **Quanto à tolerância a ambiguidade:** estão divididas em quatro estilos:
 - **Estilo diretivo:** pessoas com baixa tolerância à ambiguidade preferem a racionalidade;
 - **Estilo analítico:** enfrentam a ambiguidade e buscam por mais alternativas;
 - **Estilo conceitual:** são aqueles tomadores de decisão que analisam o “quadro maior” e averiguar várias alternativas;
 - **Estilo comportamental:** encontram-se os que conseguem trabalhar bem em grupo e aceitam sugestões quando estão em busca de uma boa decisão.

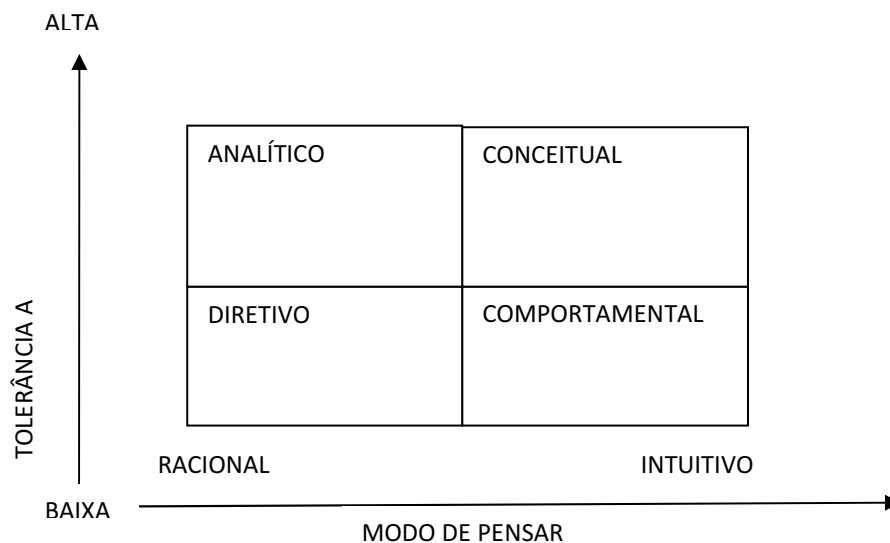


Figura 01: O modelo dos estilos de decisão
 Fonte: (BEM, G. de; ABBADE, N.E; MATTANA, L. 2013. p. 05).

No modelo proposto por Robbins (2006), o comportamento intuitivo ou racional fazem parte do modo de pensar dos indivíduos assim como seu grau de tolerância às situações em que ocorrem possibilidades de se identificar mais de um sentido na compreensão de um mesmo questionamento. Ambos os casos presentes na tabela buscam analisar como ocorrem as decisões dentro do ambiente organizacional e seus direcionamentos quanto a que abordagens poderão ser utilizadas para a resolução de problemas.

Essas abordagens a serem utilizadas no processo decisório tratam-se de tomadas de decisões interpretativas que ao longo do tempo, trazem consigo particularidades fundamentais

para simplificação da complexidade na tomada de decisão. Além de encontrar soluções para a resolução de problemas, o processo decisório foi dividido de forma mais compacta através de duas abordagens, são elas:

- **Abordagem Descritiva:** consiste em entender como as pessoas tomam as suas decisões;
- **Abordagem Prescritiva:** analisa como realmente as decisões devem ser tomadas.

Conforme Ansoff (1990) as duas abordagens são complementares, um entendimento teórico e claro de como uma empresa em seu funcionamento oferece uma base valiosa para decidir como ela deverá funcionar. Deste modo, trará aos gestores a possibilidade de decisões mais ajustáveis para as organizações que apresentam simultaneamente riscos e incertezas nas suas tomadas de decisões.

2.4 Abordagem Descritiva

O principal foco da abordagem descritiva está em compreender como as pessoas tomam suas decisões no dia-a-dia. Em todo processo de tomada de decisão encontra-se algumas regras ou atalhos mentais que ocorrem quando enquadrados algumas situações do momento atual com base em experiências passadas. A essas regras dar-se o nome de heurísticas que simplificam a tomada de decisões em situações semelhantes que surjam ao longo do tempo.

Assim como essas decisões são vulneráveis aos erros, forma-se uma lacuna entre o julgamento realizado e a realidade a ser julgada. Esses erros que ocorrem na tomada de decisão são definidos como vieses, assim as decisões passam por um desvio mental em que só é perceptível uma parte do problema, por ser visto de forma parcial. (RODRIGUES; RUSSO, 2011, p. 80)

Estando diretamente relacionadas à forma mental que empregamos para aprender e facilitar a simplificação das decisões, através dos processos cognitivos que concebemos do mundo ou de alguma coisa que está ligada ao conhecimento referente a um dado objeto, é possível identificar que as heurísticas podem facilitar o acesso das informações assim como agir de forma contrária e promover sobre estes uma visão parcial do problema que pode gerar discrepância entre o julgamento adotado e o que deveria ser utilizado. Nesta perspectiva, Rodrigues e Russo (2011) identificaram as heurísticas e os vieses que interferem nas etapas do processo decisório, conforme explicitado abaixo.

- **Heurística da disponibilidade**

Ocorre quando o indivíduo tende a procurar características que se assemelham a acontecimentos passados ao qual possui conhecimentos e utiliza dessas experiências para que o problema seja enquadrado. Com isso alguns vieses podem surgir:

- **Facilidade de lembrança em vividez e recentidade:** as experiências recentes tem impacto sobre as decisões devido as constantes repetições das situações semelhantes, tendendo a ser utilizadas com maior frequência através de atalhos mentais.
- **Recuperabilidade:** está baseada na capacidade da estrutura da memória em armazenar informações de forma que fiquem pré-dispostas a serem utilizadas assim que for necessário o acesso.

- **Heurística da representatividade e excesso de confiança**

São utilizados pelos indivíduos para auxiliar na tomada de decisão para que os processos mentais sejam simplificados e tragam respostas em tempo hábil. Essas heurísticas são representativas quando tendem a identificar a probabilidade de que algumas situações sejam fontes de alternativas passadas bem sucedidas. Os vieses que decorrem dessa heurística são:

- **Insensibilidade ao tamanho da amostra:** o tamanho da amostra deve ser considerado. Os indivíduos tendem a não considerar o tamanho da amostra que estão analisando quando recebem outros dados referentes à mesma amostra;
- **Interpretação errada da chance:** é quando os indivíduos esperam que uma sequência de eventos aleatórios, pareça realmente “aleatória” por serem processos sequenciados e não alcançam a proporção total da amostra para que sejam encontrados resultados estatisticamente corretos;
- **Regressão a média:** ocorre quando os indivíduos acreditam que eventos que ocorram no futuro possam ser previstos através de situações passadas;
- **A falácia da conjunção:** é a distorção comum e sistemática do julgamento humano (Tversky; Kahneman, 1983). Ocorre quando a conjunção de dois eventos apresentam maior probabilidade de ocorrência do que seus eventos constituintes (RODRIGUES, 2007).

- **Heurística da confirmação**

As pessoas tendem a confirmar suas expectativas de estarem corretas quanto ao julgamento e com isso cometem alguns vieses:

- **A armadilha da confirmação:** os indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles consideram ser verdadeiro e deixam assim de encontrar evidências contrárias;
- **Eventos conjuntivos e disjuntivos:** quando os indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de um evento ocorrer, ou seja, eventos unidos (conjuntivos) e a subestimação da probabilidade de eventos separados (disjuntivos). Assim subestima-se a probabilidade verdadeira de um evento ocorrer sem que um interfira ao outro;
- **Excesso de confiança:** ocorre quando os indivíduos tendem a se sentirem infalíveis em seus julgamentos. Pode ser uma barreira na tomada de decisão quando não considerados os aspectos que podem influenciar a capacidade de julgamento para cada situação;
- **Previsão retrospectiva (*hindsight*) e a maldição do conhecimento:** o viés da previsão de algum evento ocorrido diminui as possibilidades de aprendizagem com os acontecimentos passados. Quanto à maldição do conhecimento, avalia-se que as pessoas não conseguem ignorar sozinhas as experiências adquiridas e continuam fazendo uso destas através de sua capacidade de julgamento.

Essas heurísticas e vieses presentes na tomada de decisão dos gestores ocorrem diante do cenário complexo que é o ambiente organizacional, em que passa pela busca constante do conhecimento e julgamento das decisões. Utilizando a intuição na tomada de decisão, é possível trabalhar a subjetividade do agente decisor e fazer interpretações oriundas do ambiente interno e externo das organizações que influenciam na capacidade do julgamento dos gestores de modo a permitir que as heurísticas possam ser melhores trabalhadas no ambiente organizacional evitando, desse modo, os vieses que atrapalham toda a sequência lógica dos processos decisórios que são analisados de forma intuitiva.

Sendo a intuição um tipo de conhecimento sensível que vai além do que se pode ser visto esta busca por uma melhor percepção, capacidade de imaginação, ampliando um olhar mais cauteloso do indivíduo (PILLOTTO, 2006, p. 27).

Esse campo de estudo surgiu como uma consequência das observações realizadas por cientistas que enxergaram não serem capazes de controlar um único meio para gerar soluções para os problemas que encontravam fora de seus ambientes de trabalho. Tornando o modelo tradicional de tomada de decisão insuficiente para a resolução de todos os conflitos que observaram com suas experiências.

Tomar decisões de forma adequada é função principal dos gestores. Mas, em ambientes de constantes transformações como as organizações, a forma que os executivos irão tomar essas decisões poderá depender de suas experiências como gestores. Devido a essas experiências com base em circunstâncias passadas, executivos tendem a tomar decisões de forma mais intuitiva.

Sendo essa uma teoria recente, o uso da intuição está presente em cada indivíduo muito antes de sê-la considerada como uma nova abordagem do processo decisório. O uso do lado inconsciente da mente é capaz de interpretar e organizar os pensamentos, sem que ele apareça diretamente na ação do indivíduo, nisso estará diretamente relacionado a forma de como tomam suas decisões.

A intuição é um conhecimento obtido sem um pensamento racional. E, na medida em que ele se origina de algum estrato de consciência logo abaixo do nível consciente, é algo escorregadio e esquivo, para dizer o mínimo. (...). Novas ideias se originam de uma mente que organiza a experiência, fatos e relações, para discernir sobre um caminho (mental) que não tenha sido trilhado antes. (MILLER; IRELAND, 2005, p. 3).

Muitos foram os pesquisadores que há duas décadas contribuíram com a aceitação desse novo modelo de tomada de decisão intuitiva que antes era visto apenas em livros de autoajuda. Com a colaboração de Gary Klein (1989), o termo “Decisão Intuitiva”, foi aos poucos incorporando sua prevalência na sociedade para seu uso nas tomadas de decisões. Seu grupo de estudo formado por grandes pesquisadores da época, entre eles Judith Orasony, Caroline Zsombok e Roberta Calderwoode, fizeram desta nova ciência um campo de estudo ao qual determinaram por decisão naturalista e analisavam as decisões através de ações passadas. (DACORSO, RUSSO. 2011).

Klein (1980) conseguiu observar esse fato através de um estudo realizado com um grupo de bombeiros para compreender que tipo de ação seria aplicado para cada situação que eles deveriam solucionar. Klein (1980) percebeu que a decisão tomada através da intuição se caracterizava com base no contexto da situação, no propósito, experiência e local.

- **Contexto:** conjunto de parâmetros que caracterizam um ambiente real com seus problemas não estruturados, incertezas, objetivos mal formulados, pressão do tempo para tomada de decisão, *feedback*, consequências e oposições;
- **Propósito:** tomar conhecimento da forma como os profissionais com mais experiência alcançam seus resultados na tomada de decisão em ambientes complexos;
- **Experiência:** a experiência profissional é primordial para a tomada de decisão para que seja transformada a experiência adquirida em ação;
- **Local:** identificação das variáveis que estão presentes no meio interno e externo das organizações.

Em grande parte, os tomadores de decisão conseguem chegar a concluir seus objetivos na resolução de problemas, mas sentem dificuldade em explicar quais foram os métodos que utilizaram para resolvê-los. Conforme foi observado por Leonard e Sensiper (1998) o elemento comum do “conhecer” que resulta do conhecimento tácito e da intuição, “é a incapacidade de quem conhece de articular totalmente tudo o que ele ou ela sabe”.

A intuição desenvolve papel importante no processo de inovação nas empresas. Diante da globalização em ambientes complexos, a intuição sofre influência sobre inovação, no qual, em alguns tipos de decisão a intuição é essencial para o alcance dos objetivos. Mesmo sendo muito influenciados pela tomada de decisão racional, os gestores compreendem que a incerteza é proveniente de ambientes complexos. Assim, em situações em que a ambiguidade prevaleça, decisões devem ser tomadas com maiores cuidados.

2.5 Abordagem Prescritiva

Na abordagem prescritiva, os gestores são levados a refletir como realmente as decisões devem de fato ser tomadas, pois as teorias prescritivas estão relacionadas ao aperfeiçoamento de nossas ações através do processo mental em que são oriundas da razão e com isso melhoram a capacidade de decisão (MARCH, 1978 apud NASCIMENTO; FAÇANHA, 2008).

Considerando que a tomada de decisão envolve risco, incerteza e certeza, deve-se encontrar novos meios dentro do Processo decisório que possam auxiliar nas decisões de acordo com a complexidade de cada ambiente organizacional para a identificação dos problemas.

Para Lima (2011), as estruturas organizacionais requerem uma nova forma de tomada de decisão visto que são estruturas diferentes e devem ser caracterizadas as etapas do processo de tomada de decisão através de um método formal.

- **Definição do problema:** é considerada uma das etapas mais importante e sensível do processo decisório. Nesse momento, fica claro que quanto maiores forem às necessidades de decisões estratégicas, mais complexas serão as soluções. Requerendo dos gestores pessoas especializadas para tomadas de decisões precisas e que tragam para a empresa um menor custo e redução de tempo para a tomada de decisão;
- **Geração de alternativas:** encontrar soluções que possibilitem aos gestores escolher a que melhor se adaptaria ao problema encontrado. No caso de uso de benchmark, as soluções são elaboradas com maior rapidez, pois traz consigo olhares diferentes sobre o mesmo problema, possibilitando que o nível tático das organizações compartilhem informações e

recebam sugestões. Essas decisões geralmente são tomadas de acordo com as experiências dos gestores através da experiência grupal em busca de novas alternativas;

– **Identificação dos objetivos:** os objetivos a serem atingidos pelas organizações irão depender da estrutura que apresentam. Em diversas situações os desejos pessoais dos gestores podem ser confundidos com os objetivos das organizações. Em empresas de estrutura simples, comumente esse processo acontece visto que em alguns casos, seus interesses poderão abrir portas para outros nichos e gerar oportunidade de mercado. Em contrapartida, em empresas de grande porte, a situação mencionada não envolve complexidade oriunda da inovação, burocracia, maior competitividade. Grande parte dos objetivos da empresa pode ser identificada a partir da percepção das necessidades do cliente e assim fundamentá-los em bases sólidas;

– **Coleta e entendimento das informações:** devido à necessidade constante em obter informações para o meio organizacional do meio interno e externo, cada vez mais as organizações adotam um sistema de informação para que dados coletados estejam disponíveis a todo o momento nas organizações evitando assim desperdício de tempo e criando um canal de comunicação confiável para a organização. Muitas dessas informações que são armazenadas são restritas a públicos diferentes, pois nem todo assunto que é de interesse do nível tático será bem utilizado no nível operacional.

– **Raciocínio Lógico:** esse termo faz referência ao modo como os indivíduos tomam suas decisões. Aos responsáveis pela tomada de decisão no nível tático, cabe a responsabilidade de analisar o impacto de cada decisão nas diferentes áreas que compõem a organização. No nível estratégico, ocorre pressão por parte de grupos que podem influenciar na tomada de decisão desde acionistas até seus colaboradores.

Além da formalidade necessária para a tomada de decisão, existem algumas situações a serem consideradas que dificultam a tomada de decisão. Clemen (1995, p. 2) afirma que as dificuldades provenientes das decisões surgem devido ao jogo de interesses oriundos de vários grupos. Segundo o autor, existem quatro situações:

1. Complexidade da decisão;
2. Incertezas inerentes à situação da decisão;
3. Objetivos múltiplos do tomador de decisões, a concretização de um objetivo pode impedir a realização de outros;
4. Perspectivas diferentes de um problema de decisão nos levam a diferentes conclusões que podem nos levar a diferentes escolhas.

Assim, para que uma decisão seja bem resolvida, se deve conhecer qual é a definição do problema. Muitas são as intervenções feitas por gestores através de suas crenças. Para melhor compreensão Abraham Yu (2011) diz que o processo decisório pode ser definido através de dois aspectos: conteúdo e contexto.

- **Conteúdo:** refere-se a todos os aspectos que estão envolvidos dentro do problema, sejam eles através das atividades funcionais da organização ou através dos problemas decorrentes do nível hierárquicos;
- **Contexto:** são estabelecidas as condições ou restrições que envolvem o problema, tornando uma condição para a resolução ou não dos conflitos organizacionais.

Segundo March (1978) a Abordagem Prescritiva, aborda sobre a forma que as pessoas deveriam agir para tomar suas decisões, tendo por base um processo decisório estruturado, com auxílio de técnicas sejam de natureza qualitativa ou quantitativa.

Para definir o Processo decisório algumas técnicas são utilizadas para que condições psicológicas não interfiram na tomada de decisão fundamentada em técnicas mais estruturadas. Todo problema deverá passar pela fase com define Abraham Yu (2011) por “enquadramento do problema” ou *framing* com o é popularmente conhecido em inglês. Essa técnica serve para que os gestores consigam ter uma visão ampla da situação real a ser solucionada sem que vieses interfiram no poder de decisão.

Enquadrar um problema de forma correta requer conhecimentos específicos para cada situação. Diante deste contexto, devemos encontrar aspectos que sejam relevantes dentro de cada situação. Os problemas organizacionais são oriundos de setores distintos, no nível funcional e na estrutura hierárquica, problemas serão resolvidos de forma diferente e por pessoas diferentes, por mais que estas façam parte da mesma organização, pontos de vista podem divergir. Torna-se necessário que se identifique o direcionamento que se encontram cada problema organizacional.

Uma das etapas mais difíceis de identificar um problema está na percepção dele sem que a questão relacionada à experiência com base em fatos antigos interfira diretamente na tomada de decisão. Não convém que esses sejam analisados de forma separada; os objetivos devem servir de referência para uma tomada de decisão eficaz (ABRAHAM YU, 2011).

Quando se enquadrar o problema, devem ser medidas as consequências que os objetivos poderão trazer para a organização. Esse aspecto está relacionado com o conteúdo do problema que busca encontrar o que há de mais relevante a ser considerado dentro do problema a ser solucionado.

Quanto ao contexto do problema, em que podemos estabelecer condições ou restrições para a solução, segundo Abraham Yu (2011) os principais aspectos do contexto de

um problema ou oportunidade são três: O tempo para a resolução do problema; A autonomia do decisor que irá depender da posição hierárquica; A complexidade organizacional, quando são muitos os interessados (*stakeholders*) é preciso negociar os objetivos devido aos conflitos de interesses.

Através de uma abordagem mais analítica da situação, identificam-se os objetivos e cabe aos gestores encontrarem alternativas coerentes para a situação. Essa busca por alternativas pode ser realizada através de técnicas de *Brainstorming* que coleta várias informações, sendo essas separadas e selecionadas para o enquadramento da situação atual.

Além disso, os gestores ainda podem fazer uso dos modelos de tomada de decisão que possibilitam compreender de forma mais clara e objetiva, de que maneira os resultados estão sendo encontrados e quais são suas principais características.

2.6 Modelos de Tomada De Decisão

Os modelos de tomada de decisão foram identificados ao longo das últimas décadas através de estudos da abordagem descritiva que analisou serem as organizações constituídas por diferentes linhas de comportamentos na tomada de decisão.

Através dessa linha de raciocínio, identificou-se que esses comportamentos convergem para distintos aspectos que permitem o surgimento de mais de um modelo de comportamento. Conforme afirma Façanha (2007) os modelos são divididos em:

- **Modelo Racional de Decisão:** esse modelo de tomada de decisão é também conhecido por Modelo Decisório Racional da Economia Clássica, em que a lógica permeia a tomada de decisão considerando os meios que possuem para que sejam atendidos os objetivos. Entra em confronto com o modelo da racionalidade limitada, pois acredita que o tomador de decisão possui de todas as informações necessárias para resolver o problema, fazendo uso de raciocínio técnico para a tomada de decisão;
- **Modelo da Racionalidade Limitada ou Carnegie:** é assim conhecido por ter sido desenvolvido pelo pesquisador Carnegie Mellon. Esse modelo é utilizado para as decisões que envolvem mais de um gestor, em que para que se alcancem os resultados os gestores cooperam entre si para que consigam realizar suas negociações. Acreditando que não serão possíveis identificar e tomar conhecimentos de todas as possibilidades existentes para a tomada de decisões;
- **Modelo Incremental:** o modelo foi desenvolvido por Mintzberg, através da publicação de um artigo demonstrando em que mostrava diferentes modelos descritivos de tomada de decisões estratégicas em que se apresentavam de forma desestruturada. Devido ao

fato de o problema de início ser desconhecido, sem conseguir definir alternativas e soluções para o problema, sendo esse o modelo utilizado quando os gestores percebem que o problema encontra-se sob a condição de grande incerteza;

➤ **Modelo da Lata de Lixo:** foi criado por Cohen, March e Olsen. Conhecido também por Modelo de Decisão por Omissão que é caracterizado pelos problemas não serem analisados com base em fundamentações criteriosas. Inicialmente o problema não é analisado e os gestores buscam soluções antes que o problema aconteça como se os fossem buscar dentro de uma lata de lixo;

➤ **Modelo Político:** nesse modelo é considerado que as pessoas envolvidas possuem objetivos distintos que podem causar conflitos, mas que são mais criteriosos e representativos em que buscam alinhar o pensamento para chegar a uma decisão. Sendo na maioria das vezes a preferência do gestor fator de grande influência na tomada de decisão;

➤ **Modelo Comportamentalista:** é caracterizado pela tomada de decisão baseada no comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Os gestores objetivam que possíveis impactos sobre os indivíduos que compõe a organização sejam minimizados para que estes não sejam afetados, dessa maneira, alcançando um melhor clima organizacional.

Através do modelo é possível perceber que nas organizações os indivíduos e em específico os gestores que são tomadores de decisão, utilizam de comportamentos diferenciados dentro das organizações.

Por terem a extrema necessidade de tomar decisões, os gestores adotam comportamentos racionais e intuitivos que caracterizam a sua forma de decisão. Através de comportamentos racionais, conseguem melhores resultados em suas decisões por conseguir agregar seus conhecimentos ao problema a ser solucionado, enquanto em certos momentos são intuitivos e veem-se em situações menos complexas que possibilitam utilizar de sua capacidade intuitiva.

É importante ressaltar que o uso do comportamento racional não elimina a importância do comportamento intuitivo dos gestores nas decisões, pois a abordagem pertencente a essas duas situações são complementares para a melhor tomada de decisão. Isso fica claro quando Motta (2004) faz referências a essas duas abordagens definindo que intuição é o resultado das experiências e do conhecimento dos indivíduos, através da união entre inteligência e sensibilidade. O que diferencia o modelo racional do intuitivo nesse contexto está na forma de pensar. Logicamente, pensar de forma racional traz maiores benefícios se for realizado de forma calculada e estratégica.

Ademais, o uso dessa racionalidade tem contribuído para que novas formas de pensar criem possibilidades dessas empresas serem mais competitivas, assim como a intuição, que

auxiliam os gestores e encontrar novos caminhos a serem seguidos através das experiências. Com isso, potencializam a competitividade à medida que se sentem capazes de visualizar a concorrência de pequenos empresários como fator positivo para formar com estes, uma rede de empresas que possibilite se tornarem aliados e atingirem os grandes concorrentes de forma conjunta para que consigam adquirir maiores benefícios por trabalharem em busca dos mesmos interesses.

2.7 Redes Empresariais

O cenário competitivo em que as empresas estão inseridas vem se modificando cada vez mais em busca de manter um melhor controle sobre os riscos e incertezas que o ambiente externo traz para as organizações. Uma forte tendência para melhorar as relações existentes entre a economia e conseqüentemente os concorrentes são as redes empresariais. Conforme Jarillo (1988, p.105) descreve que as redes são como “acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecerem ou sustentarem uma vantagem competitiva em face das empresas presentes fora da rede”.

Mesmo não sendo tão recente a sua criação, Harrison (1994) afirma que “a formação de redes entre empresas está hoje em moda no mundo inteiro”. Prevendo o que realmente seria mais vantajoso para as empresas de pequeno porte do século XXI. Ao fazer essa afirmativa, trouxe para os dias de hoje maiores conhecimentos e sobre as redes, criando novos mercados, defendendo melhor os interesses coletivos, concentrando da melhor forma possível os esforços que antes eram feitos de forma individual, passassem a ser para o bem comum de toda a rede.

Essa nova forma de estrutura organizacional e relacionamento entre as organizações foram ganhando forças devido às instabilidades econômicas dos países. Assim as pequenas e médias empresas vislumbram a possibilidade de atingirem maiores desempenhos através de uma maior necessidade de aprendizagem organizacional, cooperação, maior poder de barganha, competitividade, entre outros, permitindo a troca de valores que sozinhas não seriam capazes de adquirir e conseguir suporte que é oferecido para grandes empresas devido à dimensão que passam a ocupar.

As redes empresariais não precisam necessariamente corresponder a alguma forma jurídica. Para existir elas só necessitam da vontade dos dirigentes das empresas implicadas (RIBAULT *et al.*, 1995). Nessas condições, há uma necessidade de confiança mútua entre os parceiros que se associaram a rede.

Conforme afirma Drucker (1994) não são os maiores que superam os menores, e sim os mais rápidos que ultrapassam os mais lentos. Não se trata mais de tamanho e sim de capacidade. Cada organização sejam elas de pequeno ou médio porte devem enxergar a oportunidade que surge para que possam crescer economicamente, mesmo que isso exija ser competitivo e buscar maior agilidade de resposta.

Em particular essas empresas são formadas por pessoas que passam confiança e que possam formar laços que permitam o compromisso das obrigações mútuas em todo o contexto organizacional. Visto que muitas dessas redes surgem desde a fundação através da integração de pessoas que participem do mesmo segmento comercial, deixando de serem concorrentes para unirem-se em busca do objetivo comum.

Para que essas redes tenham papel definido dos gestores que serão responsáveis pela tomada de decisão Gandori e Soda (1995) construíram três tipos de redes baseadas nos critérios de: mecanismos de coordenação, grau de formalização da rede e grau de centralização.

- **As redes sociais:** caracterizadas pela relação informal das empresas em que poderá existir ou não, um poder centralizado dentro da organização, em que apenas alguns possam gerar influências no poder de decisão, ou realizem esse processo em conjunto com todos que compõem a rede;
- **As redes burocráticas:** são assim consideradas por possuírem contrato formal que deixa claramente definido quem serão os responsáveis pela tomada de decisão. Poderão também ser formados por todos ou apenas alguns representantes em caráter formal;
- **As redes proprietárias:** é a que mais se diferencia das outras redes, pois permite que sejam formalizados os acordos referentes aos direitos de posse de cada proprietário, geralmente está relacionada à participação de investidores, causando a necessidade de deixar especificamente claro os direitos de cada indivíduo que participam da rede.

Segundo Amato Neto (2000) algumas variáveis são importantes para a formação das redes organizacionais, sendo elas:

- **Diferenciação:** em rede as empresas conseguem distribuir os custos para todos que compõem a rede;
- **Interdependência entre as firmas:** está relacionado aos métodos utilizados para que as empresas se unam e formem redes;
- **Flexibilidade:** por serem organizações que antes concorriam se aliaram para serem mais competitivas, conseguindo ajudar-se mutuamente.

Sendo as redes empresariais uma forma de fortalecer as atividades de cada um que participe da rede, essas são diversificadas quanto a sua tipologia em aspectos de

direcionalidade, localização, formalização e poder. Entre os autores que contribuíram para a construção das tipologias estão Castells (1999) e Carrão (2004) que definiram as tipologias direcionalidade e formalização e Pitassi e Macedo-Soares (2003), que contribuíram com o aprofundamento quanto à formalização, direcionalidade e poder. Grandori e Soda (1995) apresentam tipologia de redes de empresas de base contratual e não contratual; Cavalcante e Arruda (2003) realizaram estudos quanto a localização. Todos eles foram responsáveis pela construção da tipologia das redes, mostrando o quanto essas podem se diversificarem quanto a sua estrutura, assim:

– **Quanto à direcionalidade das redes:** essas são classificadas como verticais e horizontais. Elas especificam a direção que descreve as relações existentes entre as partes envolvidas. As redes verticais são aquelas que permitem que cada processo realizado seja assumido por empresas que possuam especialização e que não possuam atuação no mesmo setor de atividade, realizando assim a terceirização de alguns processos que são irrelevantes ao produto final, ficando mais disponíveis para a realização de atividades mais importantes;

As redes horizontais englobam empresas que produzem produtos similares e que pertençam ao mesmo segmento de atividade, sendo essas empresas concorrentes. Esse tipo de rede geralmente é implantado quando as organizações encontram dificuldade de sozinhas responderem as necessidades do mercado consumidor e emitir uma resposta positiva diante dessas dificuldades em manter-se de forma equilibrada no mercado em que atuam.

– **Localização:** as redes podem ser dispersas ou aglomeradas. As redes dispersas são aquelas que conseguem se relacionar e permutar bens e serviços através de processos logísticos que permitem ser superadas a distâncias por apresentarem dispersão quanto ao território que ocupam. As redes aglomeradas são aquelas que pertencem ao mesmo território e criam laços importantes através da construção de bons relacionamentos, gerando um ambiente de confiança entre as partes envolvidas por criar situações que vão além das necessidades comerciais que estão envolvidos;

– **Formalização:** sendo esse o terceiro indicador de tipologia, a formalização das redes poderá ser de base contratual ou de base não contratual. São de base contratual quando possuem regras de conduta, direitos e deveres estabelecidos para cada integrante que compõem a rede, em função de confiança de todas as partes envolvidas. Na formalização de base não contratual, as redes são informais, ou seja, que não possuem regras que os obriguem a serem seguidas, mas ocorre o sentimento de confiança em que as relações econômicas ficam difundidas com as questões sociais que estão envolvidas nas relações dos membros que pertencem à rede;

– **Poder:** esse indicador faz referência às hierarquias presentes nas redes. No entanto, podem ser orbitais e não orbitais. As redes orbitais se caracterizam quando uma empresa controla o poder enquanto as outras empresas circulam ao seu redor. As redes não orbitais acontecem através da cooperação e laços que se criam entre as empresas, sem que haja a determinação de um centro de poder. Sendo assim, a capacidade de tomada de decisão é semelhante para todos os participantes das empresas, que ocorrem de forma distribuída e através de processos eletivos. (PITASSI;SOARES,2007).

Ao longo do tempo as redes empresariais foram ganhando espaço surgindo uma maior preocupação em tornar essas estruturas mais organizadas. Hoje elas podem ser encontradas em maior quantidade que em tempos atrás, pois permitem que pequenos comerciantes, antes vistos como concorrentes, se unam em busca de serem mais competitivos.

Com base em toda a discussão até aqui realizada, é importante destacar o porquê da relevância de se estudar o processo de tomada de decisão em uma Rede de empresas, em específico, a Rede CompreMais Supermercados. Para tanto, no próximo capítulo encontra-se o percurso metodológico utilizado para o alcance do objetivo deste estudo.

Capítulo 03: **Aspectos Metodológicos**

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo serão abordados os aspectos metodológicos que compõe essa pesquisa, sendo eles representados pela: caracterização da pesquisa, determinação da amostra, coleta e análise dos dados. Na caracterização da pesquisa são justificados os meios e as técnicas que foram utilizados para o alcance do objetivo. Através da determinação da amostra é apresentada a quantidade de elementos que participaram da pesquisa. Por fim, os instrumentos de pesquisa, ao qual foram coletadas as informações necessárias para o levantamento e estruturação dos dados dando o significado ao resultado obtido.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa possui característica 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. Para Vergara (2004) a pesquisa descritiva pode ser utilizada para expor característica de uma determinada população ou ainda para identificar as possíveis correlações entre variáveis e sua natureza.

Para que o objetivo da pesquisa fosse atendido, utilizou-se uma abordagem quantitativa da problemática de estudo, identificada 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 aritmética das respostas obtidas e caracterização do estilo decisório.

3.2 Determinação da Amostra

Os questionários foram encaminhados para 18 gestores que compõem a rede de Supermercados CompreMais, no entanto, 14 participaram da aplicação dos questionários e os entregaram respondidos. Assim, a amostra da pesquisa foi composta pelos 14 gestores, caracterizando uma amostra não-probabilística do tipo intencional pois os participantes foram selecionados por serem ideias para a devida coleta das informações.

3.3 Instrumentos de Pesquisa

A coleta dos dados foi realizada no mês de Janeiro de 2014 na sede da Rede de Supermercados CompreMais na cidade de Campina Grande - PB, por meio dos 03 questionários propostos por Guimarães (2005), conforme explicação abaixo.

O primeiro questionário denominado **Caracterização do participante**, buscou-se verificar o perfil do participante através do conjunto de variáveis sócio-demográficas. Entre as variáveis foram analisadas: O gênero, idade, tempo de experiência no cargo, nível hierárquico e grau de instrução. Sendo avaliados quanto ao tempo de permanência na organização a área funcional de atuação, setor de atividade que trabalha e quantidade de funcionários da empresa em que trabalha. 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**, 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 01 abaixo.

Quadro 01: Dimensões e suas definições que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios.

Dimensões	Definição operacional
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^o) 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.

Para responder a 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).

Limites	Conceitos
0 1	Muito bom
1,0 2	Bom
2,0 3	Neutro
3,0 4	Ruim
4,0 5	Muito ruim

Quadro 2: Limites e Conceitos

Fonte: Adaptado de Freitas e Souza (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 03 e 04.

Quadro 03 - 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	Procuo estabelecer um caminho lógico e sequencial entre a situação atual e pretendida.	Procuo 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 04 - 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	Procuo 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, o capítulo seguinte irá abordar sobre a apresentação e análise dos resultados obtidos através desta pesquisa.

Capítulo 04:
Apresentação e Análise dos
Resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesse capítulo foram realizados a caracterização da Rede de Supermercados CompreMais e os resultados obtidos nessa pesquisa realizados através da aplicação de questionários retirado de Guimarães (2005) que foram divididos em três momentos:

No primeiro momento foi realizada a caracterização do participante, quanto a gênero, idade, tempo de experiência, função e setor de atividade. No segundo momento, foram encontradas as informações quanto à caracterização do ambiente decisório. No terceiro e último momento, através da aplicação do questionário caracterização do estilo decisório foi identificada a forma que os gestores geram alternativas e tomam suas decisões.

4.1 Caracterização da Rede CompreMais

Atuando desde 2004 no comércio varejista, a União Paraibana de Supermercados com nome fantasia CompreMais é formado por um grupo de comerciantes que participavam de uma rede pertencente a um grupo atacadista e observaram através dessa experiência, uma oportunidade para que juntos formassem uma nova rede com uma marca própria. Dessa forma, os sócios fundadores fizeram o convite para alguns colegas do mesmo segmento que obtinham bom potencial para a formação da rede.

Para conseguir formar a rede de empresas ao qual hoje pertencem, obtiveram apoio junto ao SEBRAE – PB de todos os conhecimentos necessários para formalizar a rede. Hoje é formada por 18 membros em atividade e vinte e três lojas que estão distribuídas entre a cidade de Campina Grande e cidades circunvizinhas, sendo alguns deles proprietários de mais de uma loja.

A rede formada na Cidade de Campina Grande e pelo qual possui sede de cooperação situada nessa região, foi pioneira em trazer nova forma de comercializar seus produtos no comércio varejista. Atualmente, possui sua hierarquia distribuída entre quatro membros distintos, responsáveis pela Presidência, Vice- Presidência, secretaria e tesouraria. Os membros que são designados para essas funções são selecionados através de processo eletivo realizado pelos membros da rede. Possui formalizado com base contratual que são regidos por estatutos que devem ser seguidos por novos gestores que venham a pertencer à rede.

Na classificação da rede de supermercados CompreMais, a tipologia de Teixeira e Guerra (2002) é a que mais se aproxima da prática existente na rede, trata-se de redes

horizontais, em que se é permitido gerar alianças entre empresas concorrentes para adquirir vantagens competitivas através da centralização de recursos.

No quesito localização geográfica, a rede é considerada aglomerada devido ao fato de todas as lojas que compõe a rede estarem situadas com uma proximidade que permite melhor interação e comunicação entre elas, constituindo benefícios que fortalecem a economia local e de todos que compõem a rede. Essa proximidade facilita a formação de processos inovadores que proporcionam vantagens competitivas e novos caminhos para o surgimento de oportunidades.

Mesmo com a formação de uma diretoria executiva, as decisões são tomadas de forma conjunta, considerando a opinião de todos e elegendo a mais votada. Por isso a necessidade que todos compareçam para essas reuniões que acontecem quinzenalmente para que a troca de informações, experiências, resolução de problemas e tomada de decisão sejam realizadas com o conhecimento de todos.

Para incentivar que os membros participem dessas reuniões, foram notificados pela comissão executiva em acordo com os gestores que aqueles que não comparecessem para as reuniões seriam punidos com o pagamento de uma taxa simbolizando o descumprimento do que foi proposto pelo grupo.

Além das reuniões, a rede realiza para seus gestores, convenções estaduais e nacionais para que todos os empresários obtenham melhores conhecimentos e capacidade de obter melhores resultados em suas decisões. Para os funcionários realizam anualmente uma convenção para integrar em um momento de descontração todos que de alguma forma colaboram com o crescimento da rede.

Entre as principais atividades que a rede realiza estão:

- Melhoria e fortalecimento das lojas;
- Compra coletiva e obtenção de melhores resultados;
- Criação de cartão de crédito;
- Desenvolvimento de projetos e serviços diferenciados através da marca própria impressa na venda de alguns produtos.

4.2 Caracterização do participante

Nesse primeiro momento foram identificadas características que traçam o perfil de cada gestor que compõe a rede de supermercados CompreMais. 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.

Dos 14 entrevistados, 13 são homens e uma é mulher, todos com idade superior a 18 e inferior a 56 anos. Desses gestores 7 são graduados, enquanto os demais entrevistados possuem nível médio ou inferior.

Nas organizações esses gestores fazem parte da alta gerência. No entanto, possuem mais de um tipo de atividade dentro de suas organizações. Além de gestores, desempenham atividades relacionadas à parte financeira e estratégica. São gestores com experiência de até 35 anos na função que ocupam. Assim, esses gestores trabalham em rede atuando no mesmo setor de atividade comercial estando inseridos em empresas de pequeno e médio porte com capacidade de até 50 funcionários por empresa.

4.3 Caracterizações 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.

➤ **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.

1. É muito difícil saber quais ações relevantes estes agentes irão tomar. Nessa questão obteve-se a média ponderada igual a 2,79 que foi classificada como neutro. Nela é verificada esta percepção como um fator negativo para a rede em estudo, pois o posicionamento desses gestores no ambiente externo seja com o governo, concorrentes, clientes, fornecedores, etc. demonstram pouca percepção do ambiente em que estão inseridos por causarem interferências no processo decisório.

2. Dificilmente percebo a chance que existe desses agentes mudarem meu comportamento. Para essa questão obteve-se a média ponderada igual a 2,79. O que corresponde ser neutro a essa variável. Pois, não se posicionam quanto à devida importância desses agentes externos, ficam vulneráveis e sob a interferência dos mesmos, dessa forma devem em suas decisões perceber as oscilações do mercado externo e tomar decisões de acordo com as regras propostas por esses agentes.

3. É muito difícil perceber como será o novo comportamento desses agentes, caso eles mudem. Obteve-se como resultado a média ponderada igual a 3,21. De acordo com o resultado obtido, os gestores conceituaram sendo ruim a forma de perceber as possíveis mudanças de comportamento dos agentes por não adquirir previamente as informações que permitam estarem preparados para possíveis mudanças. A resposta encontrada é vista como um fator negativo para a rede, por demonstrar que os gestores não fazem uso de ferramentas que possibilitem o conhecimento necessário que seja capaz de mapear e analisar o comportamento dos gestores.

Através da análise dessas três variáveis quanto à incerteza de estado foi possível perceber que no ambiente em que estão inseridos, os gestores sofrem pressão pelo fato de não perceberem as possíveis interferências que os agentes externos podem acarretar em suas decisões. Esse comportamento adotado pelos gestores não é vista de forma positiva, pois o

setor de atividade comercial é muito dinâmico e para que esses gestores ganhem maior competitividade precisam tomar decisões mais eficazes que consigam contornar as mudanças vindas do ambiente externo prevendo as chances e probabilidades dessas mudanças serem minimizadas e com isso causarem um menor impacto na rede.

➤ **Incerteza de efeito**

A dimensão incerteza de efeito refere-se à incapacidade dos indivíduos em prever o impacto causado pelas mudanças provocadas pelos agentes externos à organização. Deve ser analisada a natureza, intensidade e velocidade do impacto que essas mudanças podem provocar através desses agentes por meio da relação de causa e efeito.

Essa dimensão foi analisada através da aplicação e inter-relação das questões: 4, 5 e 6 do questionário B. Para isso, os gestores responderam as seguintes questões apresentadas abaixo no qual em cada pergunta foi calculada a sua respectiva média ponderada.

4. Dificilmente consigo prever se uma mudança de comportamento desses agentes irão causar impacto na empresa em que trabalho. Nesse quesito obteve-se a média ponderada igual a 2,64. Os gestores mostraram-se neutros à essa variável, não reconhecendo o quão importante é identificar essas mudanças no ambiente externo e o seu poder de influência sob o ambiente organizacional refletindo de forma negativa, pois dificilmente irão conseguir emitir respostas aos impactos causados por esses agentes e minimizar o surgimento de problemas. Por não conseguir prever esses impactos, sofrerão as consequências por falta de informação e capacidade de resposta em tempo hábil.

5. É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso os agentes mudem de comportamento. Para essa questão obteve-se a média ponderada igual a 3,43. Os gestores acreditam que esta é uma alternativa consideravelmente difícil de ser analisada por não ter proporção do quanto às mudanças dos agentes podem afetar dentro da realidade da rede e assim conseguir emitir respostas. Essa é uma variável que não está só presente nessa rede, mas na realidade de todos os gestores que estão inseridos nas organizações com necessidades de tomar decisões. Não é possível dimensionar a proporção dos impactos que esses agentes provocarão por não existir certeza do comportamento desses agentes, assim tendo que adaptar-se aos riscos que estão presentes no mercado competitivo.

6. Dificilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento desses agentes podem causar na empresa em que trabalho. Obteve-se como resultado a média ponderada igual a 2,57. Os gestores posicionaram-se de forma neutra a esta alternativa, pois não conseguem prever os possíveis impactos e criar condições para que

sejam compreendidos os impactos dos novos fatores sobre a empresa. Isso se deve a percepção de estes gestores não fazerem uso de um processo contínuo de aprendizagem que permita que suas experiências possibilitem gerar soluções mais eficientes.

Embora seja subentendido que esses gerentes tenham habilidades para resolver assuntos do dia a dia, solucionar problemas, e entre tantas outras problemáticas corriqueiras, não são possuidores de uma visão aprimorada do que suas decisões poderão afetar ao meio externo e serem afetados por ele. Desse modo, preocupam-se com tudo que estão à volta deles, digo a parte interna da organização, esquecendo-se de um ponto muito importante que são os efeitos das suas tomadas de decisões no ambiente externo.

No entanto, é um ponto a ser analisado quanto às suas deficiências que poderão trazer prejuízos para todos os envolvidos nas negociações definidas. Por isso, deve-se ter capacitação desses gestores para que o mercado ao qual esteja inserido, não o exclua desse processo competitivo, onde só ficarão os profissionais mais capacitados.

➤ **Incerteza de resposta**

A dimensão incerteza de resposta da variável ambiente externo e suas interferências na tomada de decisão dos gestores são caracterizadas pela falta de habilidade do indivíduo em prever os possíveis impactos de suas próprias decisões. Em conseguir avaliar as opções que a empresa possui e qual a sua utilidade de valor (GUIMARÃES, 2005). As questões 7, 8 e 9 fazem referência a essa dimensão através das seguintes perguntas e suas respectivas médias ponderadas.

7. É muito difícil prever se esses agentes serão afetados pela decisão que tomo. Nesse quesito obteve-se a média ponderada igual a 3,0. A percepção desses gestores quanto a essa variável é de neutralidade, o que significa dizer que esse posicionamento adotado pela maioria dos gestores demonstra que os mesmos sentem-se inseguros para definir se as decisões que tomam serão capazes de causarem interferências, demonstrando de forma indireta que a percepção do ambiente externo é visto de forma parcial, pela dificuldade que sentem de definir o direcionamento de suas decisões.

8. É complicado prever de que maneira os agentes serão afetados pelas minhas decisões. Para essa questão obteve-se a média ponderada igual a 2,86. Mais uma vez os gestores perceberam essa variável como neutra, pois da mesma forma que os gestores não conseguem identificar a forma que os agentes serão afetados por suas decisões, subtendendo-se que os agentes externos também não possuem certeza de que ações os gestores irão tomar.

Ficam assim ambos no mesmo patamar de previsão quanto às incertezas. Esse não é fator nem positivo e nem negativo para a rede por se encontrarem nas mesmas situações.

9. Dificilmente consigo prever como esses agentes irão reagir às minhas decisões. Obteve-se como resultado a média ponderada igual a 2,79. Os gestores adotam posicionamento de neutralidade. No entanto, observando o ambiente externo nem sempre os gestores conseguirão deter todas as informações que necessitam para tomar suas decisões. Para a rede esse é um fator negativo, no qual as gestões não conseguem dimensionar os impactos que suas decisões poderão atingir. No entanto, poderão ser surpreendidas por essas deficiências quando esses agentes externos reagirem por não estarem preparados para as possíveis decisões gerenciais.

As dimensões das incertezas de respostas dos gestores em estudo são grandes, onde as gestões não são orientadas para o mercado em que trabalham constantemente. Isso requer um treinamento que esteja de acordo com o mercado, para que os gestores possam ter essa visão que lhes falta, proporcionando o conhecimento com a prática cotidiana, agregada aos seus conhecimentos já adquiridos ao longo de suas carreiras profissionais, para que eles tenham a noção de como suas atitudes influenciam o mercado em estudo.

Isso os levará a reflexão sobre as suas decisões, em que elas poderão afetar determinado setor, fornecedor, cliente, e assim por diante, tendo a visão de possíveis consequências no processo decisório. Para que nesse novo saber, possam tomar as melhores decisões, que sejam adequadas a cada situação, sempre agregando-as com as possíveis respostas do meio externo.

➤ **Sensação de estresse**

Essa última alternativa é referente ao estresse que cada indivíduo sente ao ter que tomar uma decisão provocada pelo ambiente externo. Aos gestores foi perguntado:

10. Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve esses agentes. Nessa questão obteve-se a média ponderada de 3,14. Com essa resposta das gestões, considera ser difícil a tomada de decisão quando provocada pelos agentes externos, porque a pressão se torna grande para eles, onde tem que se trabalhar com mais rapidez, realizar suas atividades da melhor forma possível, sobrando pouco tempo para descansar. Isso ocorre devido ao estresse de cumprir prazos, metas e objetivos para que deste modo não percam sua clientela e nem fique fora do mercado.

Diante das análises feitas de todas as incertezas de estados, incertezas de efeitos, incertezas de respostas e sensação de estresse, conclui-se que os gerentes da Rede de Supermercados CompreMais, são gestores que mesmo com todas as experiências profissionais decorridas em suas vidas precisam de treinamento em relação aos fatores externos, nos quais estão despreparados para melhor se relacionarem com esses fatores diante das suas tomadas de decisões, de modo que possam ter uma visão panorâmica de todo o sistema mercadológico no qual estão inseridos.

Com um novo olhar diferenciado do antigamente praticado, será possível fazer escolhas adequadas às situações que lhes aparecerem, sejam internamente ou externamente ligadas ao mercado externo, evitando o estresse que prejudica o desenvolvimento do trabalho organizacional, gerando melhores rendimentos, trabalhadores, fornecedores e clientes mais satisfeitos, obtendo-se seus objetivos e metas realizados, resultando em maior lucratividade para as empresas devido às decisões feitas de maneira eficiente e eficaz, chegando-se ao sucesso almejado que toda organização deseja ter.

4.4 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:

Quadro 05: Forma que os gestores geram alternativas para solução de problema.

Atributo	Conceitos:
01 - Orientação no tempo	Análise da forma que os gestores pensam para tomar suas decisões, ou seja, geram alternativas. Quando acreditam que a melhor alternativa para a tomada de decisão é basear-se em fatos do passado e do presente, desenvolvem o comportamento racional na tomada de decisão. Quando geram alternativas com base em previsões futuras, esses gestores desenvolvem o comportamento intuitivo.
02 - Forma de pensar	Análise da forma de pensar utilizada para gerar alternativas, quando se baseia sua forma de pensar de forma estruturada, desenvolve o comportamento racional e quando não fazem uso do pensamento estruturado, fazem uso do comportamento intuitivo.
03 - Fonte de informação	Como forma de obter informação para que possam gerar melhores alternativas, os gestores fazem uso de dois modelos de comportamento. São racionais quando identificam a importância das informações vindas do ambiente externo e apresentam comportamento intuitivo quando fazem uso apenas de informações que são internas pertencentes à organização.
04 - Processo cognitivo	Percepção de como são vistas por eles as alternativas que geram, adotam comportamento racional quando consideram a visão dos problemas organizacionais por parte e de forma intuitiva quando fazem a análise através da visão holística do problema.
05 - Estilo de criação	Busca por melhores alternativas para gerar soluções, os gestores fazem uso do comportamento racional quando são tradicionais em suas decisões, usando como referência seus conhecimentos e são intuitivos quando tentam inovar em suas decisões em busca de melhores resultados.

Fonte: Guimarães (2005).

Diante dos conceitos apresentados na tabela anterior foram obtidos através do questionário os seguintes resultados quanto aos atributos referentes à forma que os gestores geram alternativas para solução de problema.

Tabela 01: Resultado da forma como os gestores geram alternativas.

Atributos	Comportamento adotado	
	Racional	Intuitivo
Orientação no tempo	11	3
Forma de pensar	12	2
Fonte de informação	8	6
Processo cognitivo	11	3
Estilo de criação	3	11
Total de respostas	45	25

Fonte: Guimarães (2005)

Quando analisado o atributo **orientação do tempo** os gestores demonstraram-se preocupados em adotar nas suas decisões a participação de suas experiências adquiridas ao longo do tempo, adotando assim, uma forma de decisão racional. Para esses gestores, é muito

arriscado decidir realizando previsões futuras, pois perdem as consistências das informações oriundas dos problemas e nisso geraram alternativas sem uma fundamentação que justifique a qualidade da decisão.

Quanto ao atributo **forma de pensar**, os gestores adotaram comportamento racional para gerar alternativas devido a necessidade de encontrar soluções de formas estruturadas em que todas as condições que envolvam decisões a serem analisadas sejam levadas em consideração. Na rede são tomadas decisões de forma conjunta e necessitam avaliar as possíveis soluções para os problemas. Desta forma, fazem uso de seus conhecimentos para gerar soluções, visto que os problemas organizacionais presentes na rede não diferem muito das situações ao qual estão acostumados a lidar com maior frequência.

No atributo **fonte de informações**, os gestores acreditam que o valor das informações vindas do ambiente externo são mais importantes para a rede que poderão interferir na capacidade de decisão desses gestores adotando assim comportamento racional, considerando ser importante utilizar meios que captem informações capazes de deixarem os gestores mais preparados às decisões e menos propensos aos riscos.

No atributo **processo cognitivo**, os gestores adotaram comportamento racional em que perceberam a necessidade de considerar os problemas organizacionais e analisá-los por partes em que possam ser identificadas cada etapa do processo decisório e considerar a presença de possíveis vieses que possam interferir na conclusão das decisões, construindo-as de forma mais estruturadas e com maiores chances de sucesso.

Quanto ao atributo **estilo de criação**, os gestores demonstraram que na maioria das vezes usam a intuição como principal comportamento adotado para a tomada de decisão. Isto se deve ao fato de sentirem a necessidade de inovar por saberem da importância em se tornarem mais competitivos adotando posicionamentos que os diferenciem sem ficarem presos a conceitos de decisões que antes utilizados não irão mais agregar valores significativos, pois os agentes externos mudam de comportamento sempre que sentem necessidades, desta forma os gestores precisam emitir respostas que condigam com a mesma situação.

Observando os atributos que analisaram a **forma que geram alternativas para tomar decisões**, foi possível perceber que os gestores da rede de supermercados CompreMais sabem da importância da construção de um processo decisório para que o mesmo seja bem

estruturado. Encontram através das ações dos agentes externos a necessidade de emitir respostas que satisfaçam as condições do ambiente.

O **comportamento racional** é adotado para maior parte dos atributos analisados, sendo este utilizado com maior frequência nas atividades comerciais 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.

É importante identificar que mesmo quando esses gestores adotam o uso da intuição para inovarem suas decisões, sabem a dimensão da decisão que estão adotando, pois percebem que estão inseridos em um ambiente complexo e de constantes mudanças. Certamente, os gestores não podem tomar decisões em suas criações de forma arcaica, no qual a rotatividade das informações ocorre de forma acelerada e os gestores precisam acompanhar essas tendências para gerar novos resultados e manter-se competitivo.

Dando início à análise do segundo bloco de atributos, elaborado com 5 questões, que foi analisado o estilo decisório dos gestores dentro das organizações através de 5 atributos, cada um referente a uma alternativa. Conforme mostra o Quadro 06.

Quadro 06: “Forma como os gestores tomam suas decisões (julgamento)”.

Atributos	Conceitos
06 - Foco de atenção	Esse atributo faz referência à forma como os gestores tomam suas decisões a curto e longo prazo e seus efeitos. Adotam comportamento racional quando fazem uso de decisões em curto prazo e comportamento intuitivo quando tomam decisões em longo prazo.
07 - Origem do processo	Na análise da origem do processo é analisado sobre os julgamentos que os gestores fazem quanto à percepção dos métodos que utilizam para a tomada de decisão. Quando o realizam de forma consciente, estes desenvolvem comportamento racional e são intuitivos quando agem de forma inconsciente.
08 - Indicação de acerto	Nesse atributo, os participantes se mostraram divididos de forma equilibrada quanto às duas opções que poderia escolher. Assim, desenvolveram comportamento racional quando fizeram uso da lógica (razão) e foram intuitivos quando foram guiados pela emoção na sua capacidade de tomar decisão.
09 - Velocidade para decidir	Os gestores responderam que precisam de tempo para tomar suas decisões. Desta forma, obtiveram comportamento racional quando foram mais lentos ou cautelosos na sua tomada de decisão e desenvolveram comportamento intuitivo quando buscaram soluções rápidas.
10 - Forma de escolha	Esse atributo está relacionado à forma de decisão quanto aos caminhos que devem ser seguidos em busca de uma solução. Os gestores adotaram comportamento racional quando tomaram suas decisões através de suas conclusões enquanto outros gestores adotaram comportamento intuitivo quando tomaram suas decisões através dos pressentimentos que tinham referentes à tomada de alguma decisão.

Fonte: Guimarães (2005).

Diante dos conceitos apresentados na tabela acima foram obtidos através do questionário os seguintes resultados quanto aos atributos referentes à forma como os gestores tomam suas decisões.

Tabela 02: Resultado da forma como os gestores tomam suas decisões.

Atributo	Comportamento adotado	
	Racional	Intuitivo
Foco de atenção	3	11
Origem de processo	10	4
Indicação de acertos	7	7
Velocidade para decidir	8	6
Forma de escolha	11	3
Total de respostas	39	31

Fonte: Guimarães (2005)

Quanto ao atributo **foco de atenção**, os gestores sentem-se mais preocupados quando necessitam tomar suas decisões à longo prazo. Esta preocupação surge do comportamento intuitivo que esses gestores adotam. Tomar decisões à longo prazo não é recomendado para a rede devido às diversas mudanças que ocorrem neste setor de atividade comercial, onde favorecem a perda do controle das decisões em uma data futura e certamente os resultados esperados não seriam os desejados.

Na análise do atributo **origem do processo**, os gestores responderam que acreditam que estão utilizando as melhores alternativas para a tomada de decisão através das ferramentas que conhecem para gerar as respostas das decisões do comportamento racional por conhecer as variáveis e situações que o levaram a tomar uma decisão.

No atributo **indicação de acerto**, os gestores demonstraram que não conseguem definir qual o melhor comportamento adotar em suas decisões sem que estas sejam prejudicadas. A situação do problema e as questões emocionais dos gestores influenciam nas decisões. O que irá minimizar os efeitos dessas decisões partirá das percepções dos gestores pela busca do equilíbrio dessas variáveis em suas ações.

Na análise do atributo **velocidade para decidir**, os gestores afirmaram que na maioria das vezes necessitam de tempo para decisão, visto que precisam de condições que favoreçam o enquadramento do problema de forma correta, adotando assim uma forma de tomada de decisão mais racional, sendo este um fator positivo para a rede por buscar

resultados satisfatórios em suas decisões, fazendo uso de análises e ferramentas para a tomada de decisão.

No atributo **forma de escolha**, os gestores preferem tomar decisões com base nas conclusões que obtiveram através do enquadramento do problema, este que ocorre com base no comportamento racional. Não é viável para a empresa tomar decisões de forma intuitiva, pois não é este o comportamento que os agentes externos adotam em suas decisões, aliás, sempre buscam realizar uma análise mais aprofundada do ambiente externo a fim de minimizar os riscos e incertezas.

Quanto a **forma que os gestores tomam suas decisões**, foi possível perceber que os gestores da rede de supermercados CompreMais fazem uso por predominância do comportamento racional, considerando as variáveis externas vindas dos concorrentes, fornecedores e mercados como um todo, 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. Devem ser considerados o tempo de experiência na função que exercem na rede, pelo qual agregam valores para decisões mais consistentes.

Analisando de forma conjunta que os gestores **geram alternativas** e a **forma como tomam suas decisões**, foi possível perceber que os gestores fazem uso predominantemente do comportamento **racional** para a tomada de decisão, o que significa dizer que os gestores da Rede de supermercados CompreMais identificam esse comportamento como essencial no processo decisório dentro do contexto em que a rede está inserida.

Quanto mais racional for também o estilo de decisão desses gestores, melhores serão as chances de acertos em suas decisões e obtenção de sucesso no alcance do objetivo final, 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. Deve-se considerar, no entanto, que os riscos que estão envolvidos no estilo de decisão desses gerentes podem causar interferências em suas decisões, precisando realizar análises sobre o cenário que em estão inseridas e provocar novas mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estando inseridos em ambientes de alta complexidade, os gestores ficam sujeitos às mais variadas mudanças dentro das organizações. Isso se deve ao fato que os agentes externos e internos ao ambiente podem influenciar no seu modo de tomar decisões e na sua reação quanto aos acontecimentos.

Como a constante necessidade de tomar decisão dentro das organizações vem moldando o comportamento desses gestores, esses vem delimitando na maioria das vezes um perfil de comportamento racional. Porém, não descartam a possibilidade de em algumas situações permitirem que suas emoções participem de suas decisões.

Portanto, esses gestores não são capazes de sozinhos controlar que tipo de comportamento irão adotar para cada processo de decisão que será destinado a solucionar. Para isso, os gestores necessitam cada vez mais tomar conhecimento do ambiente em que estão inseridos e aprofundar novas técnicas que possibilitem o alcance de melhores resultados.

Nesse estudo realizado com os gestores da Rede CompreMais, esses demonstraram em sua maioria que desenvolvem comportamentos racionais quanto ao modo de pensar e tomar suas decisões. Identificando também que são gestores que trabalham em parceria há mais de 10 anos e conseguem manter uma política de decisão que permite que essas sejam definidas pela unanimidade de votos, o que tenderá para comportamentos mais racionais.

É importante ressaltar que mesmo em determinados momentos esses gestores queiram fazer uso da intuição, percebam que esta não é contrária à razão, constitui um processo necessário na busca pelas informações. Destacando que só o uso da intuição não seria adequado quando nos tratamos de ambientes complexos como as organizações. Por si só, a intuição não é capaz de gerar alternativas, todo processo para que ocorra de forma eficaz deverá contar com a intuição, racionalidade e lógica de forma integrada.

Assim, todo aprendizado presente em nosso cotidiano é agregado ao modelo mental que padroniza as informações conforme nossas experiências. Esse conhecimento tácito fica intrínseco em nossa memória ao ponto de que em situações adversas não conseguimos identificar bem os meios pelos quais as decisões foram tomadas. Da mesma forma que alguns gestores em alguns momentos da rede CompreMais identificaram que desconheciam os processos de decisão que percorriam.

O presente estudo teve por objetivo principal identificar como os gestores tomam suas decisões através da razão ou intuição atendido. No entanto, conseguiu-se identificar o

comportamento que os gestores da Rede de Supermercados CompreMais adotam em suas decisões e com isso gerar soluções eficientes para os problemas organizacionais. As principais limitações deste estudo se relacionam a aplicação de questionários, sendo esta a única medida encontrada para vincular contato com os gestores da rede de supermercado e forma de acesso aos dados obtidos durante a pesquisa pela dificuldade de acesso das informações pelos gestores impedindo assim, a realização da pesquisa por outros meios de coleta de informações que poderiam agregar maiores valores a esta pesquisa.

Diante do ambiente de incerteza, esses gestores demonstraram não conhecer tão profundamente as dimensões do ambiente externo e as influências que podem ocasionar em suas decisões, sendo esta a preocupação maior deste estudo, pois constatou-se que o maior desafio para os gestores nas organizações é determinar o nível de incerteza pelo qual deveriam estar preparados para assumir esses riscos em suas tomadas de decisões. Dessa forma, esse estudo irá contribuir para a realização de futuros trabalhos que poderão dar continuidade a esta linha de pesquisa e aprofundar esses conhecimentos em busca da identificação do perfil dos futuros gestores e métodos utilizados na tomada de decisão que mais se adaptem às novas organizações.

Torna-se assim um desafio para os estudos do Processo Decisório nas organizações, encontrar novos métodos e estilos decisórios que se adaptem às incertezas que os agentes externos provocam nas organizações e causam interferências na capacidade de decisão dos gestores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas S.A-2004.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BEM, G. de; ABBADE, N.E; MATTANA, L.; **Tomadores de decisões: estilos que fazem à diferença**.,Rio de janeiro, X SEGET,2013;

BRUNO, Pedro Paulo Costallat. **O Processo Decisório Estratégico como Prática da Estratégia Corporativa para Enfrentar Situações Críticas: Uma Aplicação na Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ES190.PDF> Acesso em: 26/11/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**.Vol I.,Rio de Janeiro: 6 ed.Elsevier Ltda,2001.

COHEN, David. **Você sabe tomar decisão?** Revista Exame. com. 2001. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0746/noticias/voce-sabe-tomar-decisao-m0047648>> Acesso em: 05/12/2013.

CORNÉLIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ**. [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 1999. 131 p. Disponível em: <http://portaldesic.iciet.fiocruz.br/transf.php?id=00004903&lng=pt&nrm=iso&script=thes_chap> Acesso em: 28/11/2013.

EDEN.dei.uc.pt. **Fundamentos de Tomada de Decisão**. Resumo do Cap. VII do livro "Management". Disponível em: <[http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/reina/#O que e.](http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/reina/#O%20que%20e)> Acesso em: 04/12/2013.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Google Livros. 2ª Ed. Editora: bookman. 2007.

GUIMARÃES, Ana Paula. **O uso da razão e da intuição na tomada de decisão estratégica e a percepção de incerteza no ambiente de negócios.** São Paulo. 2005. Disponível em: <http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=286> Acesso em: 15/11/2013.

HOFFMANN; MORALES; FERNÁNDEZ. **Redes de Empresas: Proposta de uma Tipologia para Classificação Aplicada na Indústria de Cerâmica de Revestimento,** 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nsp1/a06v1ns1.pdf>> Acesso: 28/03/2014.

JONES, G. **Teoria das organizações.** 6^a Ed. Editora: Pearson, 2010.

MORAIS, Marcelo. **Os atores do Processo Decisório.** Marcelo Moraes. Portal do Profissional de TI. Disponível em: <http://www.marcelomoraes.com.br/conteudo/marcelo/apoio_a_tomada_de_descisao/Os_atores_do_Processo_Decisorio.pdf> Acesso em: 03/12/2013.

MATTOS, 2002. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação.** Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Lissandra.pdf?sequence=1>> Acesso: 01/04/2014.

MORAIS, Marcelo. **Introdução ao Processo Decisório:** Noções preliminares sobre a história do processo decisório. Disponível em: <http://www.marcelomoraes.com.br/conteudo/marcelo/apoio_a_tomada_de_descisao/Nocoos_preliminares_sobre_a_historia_do_processo_decisorio.pdf> Acesso em: 03/12/2013.

MORITZ, G.B.; PEREIRA, M.F. **Processo Decisório.** Disponível em: <http://www.ufpi.br/uapi/conteudo/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf> Acesso em: 04/12/2013.

NASCIMENTO, FAÇANHA. **Árvore de Decisão Incompleta:** Reduzindo a Complexidade para Acelerar a Decisão. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/ESO/2008_ESOA1183.pdf> Acesso em : 24/03/2014.

OLIVEIRA; CÂNDIDO. **Redes interempresariais no setor varejista:** Um estudo comparativo entre a rede Smart e a rede CompreMais no estado da Paraíba. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00057_PCN74141.pdf> Acesso em :23/03/2014.

OLIVEIRA, Cesar A. **Abordagem Comportamental da Administração.** Professor Cesar A. Oliveira. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>> Acesso em: 25/11/2013.

ROCHA, Rudimar Antunes da. **O pensamento racional lógico, a intuição e a Criatividade no processo de administração Estratégica:** um estudo de multicasos. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78405?show=full>> Acesso em: 06/12/2013.

ROBBINS, Stephen p. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo. 8º ed. Pearson, 2010.

SANTOS, L.C; VARVAKIS,G; **Redes de pequenas e médias empresas: organizações virtuais.** Disponível em : <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0450.PDF>. Acesso em: 07/03/2014.

SILVA, 2007. **Vieses do decisor que podem influenciar sua tomada de decisão.** Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8744/1418400.pdf?sequence=1>>. Acesso em : 23/03/2014.

SINCLAIR; ASHKANASY. **Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?** Management Learning. Disponível em:< <http://mlq.sagepub.com/content/36/3/353.abstract>. Acesso em: 04/12/2013.>

SHIMIZU, Tamio, **Decisão nas organizações.** São Paulo: 2º Ed. Atlas S.A, 2006.

WFU, C. Chet Miller; TAMU R. Duane Ireland. **O poder da intuição.** Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3926.pdf>>. Acesso em: 05/12/2013.

YANKEE, Anderson. **Intuição: Conceito básico e Filosófico**. Filosofia Caseira de Anderson Yankee. 2011. Disponível em: <<http://andersonyankee.wordpress.com/2011/12/27/intuicao-conceitos-basico-e-filosofico/>> Acesso em: 06/12/2013.

YU, Abraham Sino ih,coord.**Tomada de decisão nas organizações**.Rio de Janeiro: Ed.Saraiva,2011.

Anexos

**CALCULO DA MÉDIA PONDERADA DAS VARIÁVEIS AVALIADAS QUANTO A
CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DECISÓRIO.**

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	INDIFERENTE	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	1	2	3	4	5	
1	2	5	2	4	1	2,79
2	2	6	1	3	2	2,79
3	2	1	5	4	2	3,21
4	5	3	1	2	3	2,64
5	1	3	1	7	2	3,43
6	6	1	2	3	2	2,57
7	1	5	3	3	2	3,00
8	0	8	1	4	1	2,86
9	2	5	1	6	0	2,79
10	1	3	5	3	2	3,14