

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ANA PAULA GUIMARÃES**

**O USO DA RAZÃO E DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA E A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA NO AMBIENTE  
DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito  
para obtenção de título de Mestre em  
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

**São Paulo**

**2005**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Dr. Alfredo Behrens

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio Candido  
Pereira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

G963u	<p>Guimarães, Ana Paula O uso da razão e da intuição na tomada de decisão estratégica e a percepção de incerteza no ambiente de negócios / Ana Paula Guimarães. - - São Paulo, 2005. 120 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.</p> <p>1. Processo decisório – Intuição. 2. Processo decisório – Razão. 3. Planejamento estratégico.</p> <p><b>CDD 658.409</b></p>
-------	---

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ANA PAULA GUIMARÃES**

# **O USO DA RAZÃO E DA INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA E A PERCEPÇÃO DE INCERTEZA NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Roux V. C. Cesar  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Dirceu da Silva  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

---

Prof. Dr. Roberto Coda  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca de Qualificação

**São Paulo, 27 de setembro de 2005**

**Para as pessoas especiais em minha vida, pelo entusiasmo, paciência, apoio,  
amor e amizade:**

**Mercedes e Edson (meus queridos pais), Vivian, Gabriel, Lucas, Mário,  
Edilene, Valdir, Zé Luiz, Claudia e Ana Claudia.**

## RESUMO

O presente estudo avalia a utilização da razão e da intuição no processo decisório em estratégia, dada certa percepção de incerteza no ambiente de negócios. Baseia-se em uma pesquisa descritiva, com dados primários, de relação temporal transversal e delineamento correlacional. O método utilizado foi o de *survey*, através da construção de dois instrumentos de pesquisa inéditos, em uma amostra de 201 participantes, composta de profissionais que pertencem a níveis hierárquicos que tomam decisões estratégicas nas organizações e cujas empresas em que trabalham possuem sede ou escritórios na cidade de São Paulo, Brasil. Os questionários foram preparados para coletar dados demográficos do respondente, sua percepção de incerteza no ambiente de negócios, a presença de sensação de estresse ao tomar decisões estratégicas e seu estilo de tomada de decisão. Os resultados possibilitam identificar diferentes tipos de percepção de incerteza, seis estilos decisórios diferentes, além de associações entre: (1) variáveis demográficas tais como idade, tempo de experiência profissional e nível hierárquico com o estilo decisório adotado; (2) a sensação de estresse com a percepção de incerteza de Estado e de Resposta e (3) a sensação de estresse com a hipótese de trabalho denominada ajustamento. A elaboração desta pesquisa contribui para a melhor compreensão da influência da percepção de incerteza quanto ao ambiente de negócios, no processo decisório em estratégia, e para detectar possíveis fontes de estresse para os tomadores de decisão. Também confirma a importância da idade e da experiência profissional na adoção do estilo intuitivo e reafirma a posição de autores que consideram ser uma visão estereotipada a afirmação que “o sexo feminino é naturalmente intuitivo”. Em continuidade a esta linha de pesquisa, trabalhos futuros poderão possibilitar novos passos na busca da eficácia organizacional através da melhor adequação do perfil dos profissionais ao nível de incerteza no ambiente de negócios vivenciado pelas organizações.

Palavras-chave: Processo decisório – Intuição. Processo decisório – Razão. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

This study is aimed at assessing the use of either reason or intuition as mental frameworks on the strategic decision process, considering the degree of perceived uncertainty on the business environment. It is based on field research data collection, transverse regarding time span and oriented to correlation relationships between variables. The survey was conducted in a sample of 201 professionals working in organizations located at the city of São Paulo, Brazil and performing jobs in which strategic decisions are taken. Questionnaires included respondents demographic data, their perceptions about environmental business uncertainty, the existence of stress related to strategic decision taking as well as their personal style of decision making. Results confirmed different degrees of perceived uncertainty on the business environment and revealed six different styles of decision-making and positive associations between: (1) demographic variables such as age, time of professional experience and hierarchical level of the job with the decision-making style adopted; (2) the stress sensation with the perception of uncertainty of State and of Response and (3) the stress sensation with the study operational hypothesis called adjustment (fit). This research fosters the understanding of how the perceived environmental uncertainty affects the strategic decision-making process and helps to identify possible stress sources for the strategic decision maker. It also confirms the role played by age and professional experience in adopting more flexible patterns in decision making such as intuition and reaffirms the point of view of authors who consider stereotyped the statement that “women is the naturally intuitive gender”. Finally, it points out as future research the need to explore new ways that can provide a better fit between individual profiles and the degree of environmental uncertainty on the business environment faced by organizations.

Key words: Decision making – Intuition. Decision making – Reason. Strategic planning.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	<i>Checklist</i> dos pontos fortes e pontos fracos.....	26
QUADRO 2	<i>Checklist</i> de variáveis ambientais.....	27
QUADRO 3	As principais escolas na área de estratégia empresarial e suas premissas quanto ao processo de formulação de estratégias.....	36
QUADRO 4	Tendências na tomada de decisões.....	42
QUADRO 5	Tipos de intuição.....	56
QUADRO 6	Momentos do processo de tomada de decisão.....	58
QUADRO 7	Atributos que compõem o constructo “Forma como gera alternativas para solução de problemas”.....	59
QUADRO 8	Atributos que compõem o constructo “Forma como toma decisão (julgamento)” .....	59
QUADRO 9	Variáveis que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	63
QUADRO 10	Assertivas utilizadas no instrumento de pesquisa para avaliar a percepção de incerteza no ambiente de negócios .....	72
QUADRO 11	Pares de afirmativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como gera alternativas para solução de problemas.....	73
QUADRO 12	Pares de afirmativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como toma decisão (julgamento)”.....	74
QUADRO 13	Critérios utilizado para classificar o indivíduo nos estilos Racional Puro e Racional.....	78
QUADRO 14	Critérios utilizado para classificar o indivíduo no estilo Tendência Racional.....	79
QUADRO 15	Critérios utilizado para classificar o indivíduo no estilo Tendência Intuitiva.....	79
QUADRO 16	Critérios utilizado para classificar o indivíduo nos estilos Intuitivo Puro e Intuitivo	80
QUADRO 17	Resumo das considerações da hipótese de ajustamento.....	83

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo de processo paralelo de tomada de decisão estratégica....	25
FIGURA 2	O processo de formulação e implementação da estratégia empresarial.....	35
FIGURA 3	Matriz de consenso e certeza de Bock.....	36
FIGURA 4	Sumário de Evidências Clínicas e Experimentais sobre a Especialização Hemisférica.....	43
FIGURA 5	Os grupos de estilos de decisão no processamento humano de informações.....	44
FIGURA 6	Processamento humano de informação na administração da tomada de decisão.....	44
FIGURA 7	Modelo de Estilo Decisório.....	49
FIGURA 8	Mapeando o peso dos julgamentos por tipo de problema.....	51
FIGURA 9	<i>Design</i> da pesquisa.....	69
FIGURA 10	Distribuição da amostra por gênero.....	84
FIGURA 11	Distribuição da amostra por faixas de idade.....	85
FIGURA 12	Distribuição da amostra por níveis hierárquicos.....	86
FIGURA 13	Distribuição da amostra por tempo de experiência no nível hierárquico informado.....	86
FIGURA 14	Distribuição da amostra por grau de instrução dos respondentes...	86
FIGURA 15	Distribuição da amostra por área funcional de atuação dos respondentes.....	87
FIGURA 16	Setor de atividade das empresas onde trabalham os respondentes.....	87
FIGURA 17	Número de funcionários das empresas onde trabalham os respondentes.....	88
FIGURA 18	Gráfico de comparação de idade por estilo.....	91
FIGURA 19	Gráfico de comparação de experiência profissional no cargo por estilo.....	91



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Conceitos percebidos de intuição na pesquisa realizada por Parikh, Neubauer e Lank (1994).....	52
TABELA 2	Crenças sobre o embasamento da intuição na pesquisa realizada por Buker e Miller (1999).....	53
TABELA 3	Composição da amostra por estilo decisório.....	88
TABELA 4	Estilos decisórios adotados por faixa de anos de experiência do respondente no cargo.....	89
TABELA 5	Estilos decisórios adotados por idade do respondente.....	89
TABELA 6	Comparação das idades e das experiências médias entre os estilos.....	90
TABELA 7	Comparação das idades e dos estilos.....	90
TABELA 8	Estilos decisórios adotados por gênero.....	92
TABELA 9	Estilos decisórios adotados por nível hierárquico.....	92
TABELA 10	Estilos decisórios adotados por grau de instrução.....	92
TABELA 11	Resultado do teste de Kolmogorv-Smirnov (KS).....	93
TABELA 12	Cargas Fatoriais.....	94
TABELA 13	Total da variância explicada.....	95
TABELA 14	Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 3 e a variável estresse.....	96
TABELA 15	Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 2 e a variável estresse.....	96
TABELA 16	Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 1 e a variável estresse.....	96
TABELA 17	A presença da sensação de estresse e a percepção de incerteza no ambiente de negócios .....	97
TABELA 18	A ausência da sensação de estresse e a percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	98
TABELA 19	A percepção de incerteza no ambiente de negócios entre os diferentes níveis hierárquicos.....	98
TABELA 20	A influência do tempo de experiência na percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	99
TABELA 21	A percepção de incerteza no ambiente de negócios por faixas idade dos pesquisados.....	99
TABELA 22	A percepção de incerteza no ambiente de negócios entre homens e mulheres.....	100
TABELA 23	Resultado da correlação entre a variável estresse e a variável hipotética ajustamento.....	101

TABELA 24	Indivíduos classificados como sonantes ou dissonantes em função das categorias de estresse.....	101
TABELA 25	A presença da sensação de estresse e a hipótese de ajustamento.	102
TABELA 26	A ausência ou presença da sensação de estresse e a hipótese de ajustamento em função dos estilos decisórios.....	103

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Apresentação do problema de pesquisa e justificativa.....	15
1.2 Apresentação da questão de pesquisa.....	17
1.3 Objetivo geral.....	17
1.4 Objetivos específicos.....	17
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	19
2.1 A tarefa de formular estratégias.....	19
2.1.1 Conceitos de estratégia.....	19
2.1.2 As informações como <i>input</i> para o processo de formulação de estratégias.....	23
2.1.3 A formulação da estratégia como um processo de geração de alternativas na mente do estrategista.....	30
2.1.4 A tomada de decisão como <i>output</i> para o processo de formulação de estratégias.....	39
2.2 O uso da intuição e da razão na tomada de decisão estratégica.....	45
2.3 A percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	59
2.4 Comportamento e adaptação.....	63
<b>3 MÉTODO</b> .....	68
3.1 Universo de pesquisa e critérios de amostragem .....	70
3.2 Instrumentos de pesquisa.....	70
3.2.1 Caracterização do participante (CP).....	71
3.2.2 Caracterização do ambiente decisório (AD).....	71
3.2.3 Caracterização do estilo decisório (ED).....	73
3.3 Plano de análise de dados.....	74
<b>4 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS</b> .....	76
4.1 Coleta de dados.....	76
4.2 Tratamento de dados.....	77
4.2.1 Tratamento dos dados oriundos do questionário ED – caracterização do estilo decisório.....	77

4.2.2 Tratamento dos dados oriundos do questionário AD – percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	80
4.2.3 A hipótese de ajustamento do indivíduo (estilo – percepção de incerteza).....	82
<b>5 RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
5.1 Técnicas utilizadas.....	84
5.2 Caracterização da amostra.....	84
5.3 Resultados sobre os estilos decisórios.....	88
5.4 Resultados sobre a percepção de incerteza no ambiente de negócios.....	93
5.5 Resultado sobre as hipóteses de ajustamento do indivíduo (estilo decisório versus percepção de incerteza).....	100
<b>6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>104</b>
<b>7 DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>110</b>
ANEXO A – Modelo do questionário (Caracterização do participante).....	117
ANEXO B – Modelo do questionário (Caracterização do ambiente decisório) ...	118
ANEXO C – Modelo do questionário (Caracterização do estilo decisório) .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente concorrencial em que as empresas estão inseridas tem aumentado drasticamente sua complexidade nas últimas décadas. Kotler (1994) postula que "nos tempos em que os negócios caminhavam normalmente, apesar das dificuldades e perturbações, as empresas podiam sair-se bem, produzindo seus produtos e vendendo-os com o apoio de uma força de venda bem preparada e investindo pesadamente em propaganda", insinuando que não era muito complicado para as empresas sobreviverem no ambiente de mercado. Drucker (1980) esclarece como a economia mundial se caracterizava no período compreendido entre o pós-guerra e meados da década de setenta:

Os vinte e cinco anos compreendidos entre o plano Marshall e os meados da década de setenta não foram apenas um período de crescimento econômico sem precedentes, um período em que economia mundial expandiu-se com uma velocidade e amplitude jamais vistas. Constituíram também uma época de alta previsibilidade. (DRUCKER, 1980, introdução)

Esse período de alta previsibilidade, em que se expandiu o interesse pelo estudo das forças de mercado e pelo uso de estratégias empresariais como uma forma de moldar essas forças, configurou-se um terreno fértil para o desenvolvimento de uma metodologia, com base no uso da razão e da lógica, que daria suporte aos processos de formulação e acompanhamento das estratégias para o ambiente de negócios. Essa metodologia, que ficou conhecida pelo nome de planejamento estratégico, teve sua fase áurea entre as décadas de 60 e 70, principalmente entre as empresas norte-americanas, e efetivamente contribuiu para que as organizações que a utilizaram, apesar das fortes resistências internas enfrentadas a sua implantação, dessem passos gigantescos de crescimento.

A responsabilidade pelo processo de planejamento estratégico era, normalmente, de um único departamento ou se concentrava em alguns poucos profissionais. Estes profissionais eram encarregados pela obtenção e acompanhamento de informações estratégicas, pela análise dos pontos fortes e fracos da organização, pela avaliação de riscos e oportunidades ambientais, pela elaboração de cenários e estratégias, pela construção de modelos de simulações e

previsões de resultados (que geralmente tinham como base os resultados de períodos anteriores da empresa), e pelo seu acompanhamento. O ritual de planejamento geralmente envolvia os principais executivos da organização, que se reuniam por alguns dias, normalmente uma vez por ano, com o departamento responsável pela coordenação dos trabalhos. Nestes encontros, após terem reunido as principais informações e previsões sobre as variáveis que afetam os negócios da empresa, os executivos decidiam quais seriam as estratégias a serem adotadas para o próximo ano ou até os próximos cinco ou dez anos, formulando assim, depois deste esforço concentrado, os destinos da organização. Posteriormente, essas decisões eram comunicadas aos demais funcionários da organização, que teriam a responsabilidade de implementá-las.

Porém, dada a evolução tecnológica que se seguiu, especialmente a da tecnologia da informação, que ganhou fôlego a partir da década de 70 e que continua sua expansão nos dias atuais, a velocidade das mudanças e das descontinuidades dos cenários aumentaram drasticamente. O nível de competição passou do âmbito local para o global, ampliando significativamente, por um lado, o número de competidores a serem monitorados e, por outro lado, ampliando o número de consumidores potenciais a serem conquistados. A partir desse aumento de complexidade das regras de negócios, a previsibilidade do ambiente de negócios, que reinou nos vinte e cinco anos posteriores à Segunda Guerra Mundial, foi suplantada pela incerteza: “em algum ponto da década de setenta, o mais duradouro período de continuidade na história econômica foi encerrado. Em algum ponto da última década, o mundo ingressou numa turbulência.”(DRUCKER, 1980, introdução). Para Morin (1990, p. 20), a complexidade “[...] é o conjunto de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal.” Ela é fonte de desordem, ambigüidade e incerteza.

Nesse novo contexto concorrencial, o gerenciamento de negócios e a tomada de decisões estratégicas também se tornaram extremamente complexos, e o uso da lógica pura no processo decisório passou a ser questionada. No cerne desse questionamento, a metodologia proposta pelo planejamento estratégico sofreu críticas contundentes de diversos autores. Para Drucker (1980):

Os vinte e cinco anos posteriores à Segunda Guerra fizeram do planejamento um modismo. Contudo o planejamento, em sua concepção usual, pressupõe um alto grau de continuidade pois, via de regra, parte das

tendências e correntes do passado e projeta-se o futuro – misturando-as de maneira diferente, talvez, mas incorporando basicamente os mesmos elementos numa mesma configuração geral. Isto não funcionará mais. (DRUCKER, 1980, introdução)

Na visão de Zaccarelli (1996, p. 25), as estratégias envolvem a tomada de decisões de interação da empresa com o ambiente, isto é, decisões que não são lógicas, pois envolvem incertezas quanto à reação dos concorrentes, fato que torna seu resultado imprevisível. Nesse sentido, a racionalidade do processo tradicional de planejamento estratégico, que é uma forma lógica e concatenada de tomar decisões sobre o futuro, possui uma contradição implícita: “[...] se estratégia não é lógica pura, é viável usar um modelo lógico para tomar decisões estratégicas?”

Na visão de Mintzberg (1994), a falácia do planejamento estratégico apoia-se, entre outras suposições, na chamada “falácia da formalização”: sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

A falácia da formalização é uma crítica direta aos processos racionais e lógicos com os quais alguns gerentes tomam decisões estratégicas. Os sistemas computadorizados utilizados nos processos de planejamento atuam conforme a performance racional do hemisfério cerebral esquerdo, isto é, de forma seqüencial e analítica, segundo Taggart e Robey (1982). Já o hemisfério direito do cérebro opera de maneira mais intuitiva, simultânea e holística. Para esses autores isto explica as limitações desses sistemas para gerar e escolher alternativas estratégicas, sendo incapazes de substituir, na íntegra, a participação dos indivíduos no processo:

[...] sistemas de informação devem ser desenhados para suportar o tipo de processamento requerido por tal tarefa, incluindo tanto o processo esquerdo como o direito do cérebro. Sistemas de informação que empregam ambos hemisférios de um tomador de decisões serão mais úteis em tarefas complexas que os que suportam apenas as atividades lógicas do hemisfério esquerdo. (TAGGART; ROBEY, 1982, p. 65)

Chaffee (1985, p.7) também corrobora com essa visão. Para ela não só o uso da lógica é importante na geração de alternativas estratégicas, pois esta operação requer diversos processos de pensamento que envolvem “exercícios conceituais, assim como analíticos”. Porém, tende a reconhecer que os exercícios conceituais, que envolvem o uso da intuição na interpretação, compreensão e síntese dos fatos, são, de alguma maneira, os responsáveis por construir o núcleo da estratégia: “Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras,

mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Entretanto, os autores, atualmente, ainda estão divididos entre a importância do uso da razão e da intuição, que são características subjacentes dos seres humanos, no processo de geração de estratégias. Ghemawat (1999), citando a matriz de consenso e certeza de Bock (1978), tenta esclarecer quando se deve usar a racionalidade e quando se deve usar a intuição no processo de formulação de estratégias: quanto mais perto da certeza e do consenso a situação se encontrar, maior deverá ser a utilização da racionalidade no estabelecimento da estratégia, ao passo que quanto mais longe, maior deverá ser a utilização da intuição e da criatividade. Nesse contexto, o nível de incerteza percebido no ambiente de negócios parece ser uma variável fundamental para a definição das competências humanas que facilitam a geração de alternativas estratégicas eficazes.

### **1.1 Apresentação do problema de pesquisa e justificativa**

A identificação do conjunto de competências individuais, requeridas para a tarefa de gerar alternativas e tomar decisões estratégicas, envolve a análise da capacidade do indivíduo de identificar o que é essencial no contexto externo e interno da organização, de reflexão e de seleção inteligentes dos fatores críticos, de avaliação do grau de urgência da resposta e de uso da criatividade nas alternativas encontradas.

O campo de estudo da Competência no Trabalho, que teve seu início em 1973 com David C. MacClelland através da publicação do trabalho intitulado “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*”, tem por objetivo estabelecer perfis profissionais, a partir de características específicas do ser humano, que levem a um desempenho superior em situações de trabalho. Segundo Spencer e Spencer (1993, p. 9), “competência é uma *característica subjacente* do indivíduo, que tem uma *relação causal* com um *critério-referência eficaz* e/ou uma *performance superior* em situação de trabalho” (grifos do autor), pois as características subjacentes predizem o comportamento (em forma de ação), que por sua vez prediz a performance no trabalho (em forma de resultado).



Estabelecer um perfil de competências para a tarefa de formular estratégias e tomar decisões sobre elas, baseado em características subjacentes do indivíduo, tornou-se fundamental para que as empresas adquiram flexibilidade e velocidade na definição e execução de suas estratégias. A necessidade de se tomar tais decisões, que serão refletidas através das posturas estratégicas adotadas pelas empresas, passou a ser constante nos dias de hoje. Este fato inviabiliza, de certa maneira, a idéia de encontros estratégicos anuais e a definição de estratégias a partir de planos estáticos originados de processos puramente analíticos e seqüenciais.

Essa capacidade de definição de posturas estratégicas para uma empresa brasileira torna-se ainda mais importante, pois a história da indústria nacional é recente, em comparação a de outros países desenvolvidos, e a capacidade econômica e financeira da maioria delas para enfrentar a competição dos conglomerados transnacionais é ainda muito pequena. Este contexto exige grande flexibilidade, velocidade e criatividade nas definições estratégicas e, neste sentido, a sobrevivência, no longo prazo, é um grande desafio para as empresas brasileiras.

Entretanto, para que seja possível estabelecer tal perfil profissional, é necessário antes que seja identificado qual o tipo de influência a percepção de incerteza no ambiente de negócios, vivenciada pelos tomadores de decisões estratégicas, acarreta no processo decisório.

Nesse sentido, a clareza sobre como as decisões estratégicas são tomadas, através da análise do comportamento dos tomadores de decisão, isto é, da adoção do comportamento racional ou intuitivo, e a conclusão sobre a existência ou não de associações entre esses comportamentos e o grau de incerteza percebido no ambiente de negócios percebido, seria contributivo para questionar a existência de um perfil profissional único, entre os estrategistas, que possa levar a um desempenho superior na tarefa de formular estratégias.

Dessa forma, as conclusões desse estudo, caso seus objetivos sejam atingidos, trarão contribuições diretas para o processo de seleção de executivos, pois auxiliará às empresas a melhor especificar os requisitos pessoais dos ocupantes de cargos que sejam responsáveis pela formulação e tomada de decisões estratégicas. A melhor compreensão de tais requisitos, por sua vez, permitirá a opção, de maneira mais adequada, pelo profissional que, dada a sua

orientação natural ao estilo intuitivo ou racional, irá melhor se ajustar às condições ambientais em que terá que desempenhar suas funções. A boa adequação do indivíduo ao seu ambiente contribui diretamente para a redução do nível de estresse por minimizar a necessidade de ajustamento. Tal necessidade, segundo Morris e Maisto (2004, p. 135) “[...] é uma tentativa – bem-sucedida ou não - de enfrentar o estresse, de equilibrar nossas necessidades com as exigências do ambiente, de ponderar nossos desejos e nossas possibilidades reais e de viver a nossa vida da melhor maneira possível.”

## **1.2 Apresentação da questão de pesquisa**

Um ambiente de negócios de maior incerteza percebida mostra associação com comportamentos mais intuitivos por parte do decisor?

## **1.3 Objetivo geral**

Estudar o comportamento adotado pelos gestores nas decisões estratégicas para verificar se existe associação entre a forma de se perceber o ambiente e os estilos decisórios.

## **1.4 Objetivos específicos**

- a) verificar entre tomadores de decisões estratégicas empresariais, quais são suas percepções quanto à incerteza do ambiente vivenciado pelas organizações em que trabalham;
- b) identificar se há predominância do comportamento racional ou do intuitivo entre os tomadores de decisão estratégica;

- c) identificar se as variáveis tempo de experiência profissional, idade, gênero e posição hierárquica do respondente possuem algum tipo de associação com o comportamento adotado e/ou com a percepção de incerteza no ambiente de negócios;
- d) identificar se existe relação entre a sensação de estresse do indivíduo no processo decisório e os estados de ajustamento: (1) dissonante (indivíduos de comportamento mais racional e que percebem incerteza no ambiente ou indivíduos de comportamento mais intuitivo e que não percebem incerteza no ambiente); (2) sonante (indivíduos de comportamento mais racional e que não percebem incerteza no ambiente de negócios ou indivíduos de comportamento mais intuitivo e que percebem incerteza).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A tarefa de formular estratégias

Para que seja possível compreender como o indivíduo desenvolve uma orientação estratégica, precisamos compreender a especificidade que a tarefa de formular estratégias empresariais requer. A linha que o presente estudo adota, considera que as estratégias surgem a partir de processos mentais humanos. Estes processos mentais têm como *input* um conjunto de informações internas e externas à empresa e a própria experiência e conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, como processo, a busca de alternativas para a resolução de problemas e como *output* a escolha da possível melhor alternativa, isto é, a tomada de decisão (MINTZBERG *et al.*, 1976; SIMON, 1987; SIMONS; THOMPSON, 1998). Feita esta consideração, iremos explorar, nessa revisão de literatura, o conceito de estratégia para que possamos abstrair o que implica a tarefa de formular estratégias e, especialmente, a contribuição da escola cognitiva aos estudos do processo de estratégia, cuja visão considera a “formulação de estratégia como um processo *mental*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 14).

#### 2.1.1 Conceitos de estratégia

A utilização do termo estratégia teve origem no campo militar. A primeira vez que o termo foi associado aos negócios, segundo Ghemawat (1999), se deu a partir da revolução industrial quando as empresas começaram a expandir sua capacidade produtiva através da organização do trabalho e do uso da tecnologia, iniciando a concorrência entre empresas pela preferência do consumidor. A partir desse período, começou-se a estudar as forças de mercado e as estratégias surgiram como uma forma de moldar essas forças.

Entretanto, parece não existir uma definição simples para estratégia no âmbito empresarial. Na Visão de Quinn (2001, p. 20), que também é compartilhada por Andrews (2001, p.59):

**Estratégia** é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo *coerente*. Uma estratégia bem formulada ajuda a *ordenar* e *alocar* os recursos de uma organização para uma *postura singular* e *viável*, com base em suas *competências* e *deficiências internas* relativas, *mudanças no ambiente* antecipadas e providências contingentes realizadas por *oponentes inteligentes*” (grifos do autor).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem uma definição para estratégia em cinco perspectivas:

- a) *estratégia é um plano*: uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- b) *estratégia é um padrão*: consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) *estratégia é uma posição*: criação de uma posição de mercado para os produtos;
- d) *estratégia é uma perspectiva*: maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) *estratégia é um truque*: uma manobra específica para enganar um concorrente.

Para Collins e Montgomery (1998) uma estratégia pode estar relacionada com a disponibilidade de recursos, com a eficiência organizacional ou com a busca de bom posicionamento em mercados atrativos, porém a real vantagem competitiva está relacionada ao equilíbrio entre estas três forças. Essas forças, ao mesmo tempo que permitirem uma ampla gama de combinações estratégicas para uma mente inquieta, também atuarão como limitadores do uso da criatividade.

A criatividade para Robbins (2002, p. 129) é a “habilidade de gerar idéias novas e úteis” e ela é importante no contexto das decisões estratégicas, pois auxilia o decisor a compreender melhor o problema e identificar todas as alternativas viáveis. Porém, o autor cita o trabalho de Stevens (1995) para mostrar que existem fatores organizacionais que agem como obstáculos à criatividade do indivíduo: (a) expectativa da avaliação – preocupação em como o trabalho será avaliado; (b) supervisão – ser observado enquanto trabalha; (c) motivadores externos – ênfase em recompensas externas tangíveis; (d) competição – enfrentar situações

competitivas como os colegas; e (e) limitação de escolhas – receber limites dentro dos quais o trabalho pode ser realizado.

De fato, o uso da criatividade no processo estratégico não é livre. Hamel e Prahalad (1995, p. 176), ao conceituarem estratégia como "a luta para superar as limitações de recursos, através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos", inserem a restrição de recursos como uma variável fundamental que descarta o leque de soluções fáceis que a capacidade criativa pode alcançar, exigindo dessa um maior refinamento, sofisticação e complexidade na busca de alternativas. Essa limitação é particularmente importante nas empresas pequenas e médias (ANSOFF, 1977; GALBRAITH, 1988).

Rumelt (2001) reafirma a importância da restrição do uso da criatividade no processo estratégico ao preocupar-se com a qualidade das alternativas que podem ser geradas pelos estrategistas. Para ele, a escolha da estratégia deve ser precedida por um processo de avaliação dessas alternativas, utilizando-se os seguintes critérios:

- a) *consistência*: a estratégia não deve apresentar metas de políticas mutuamente inconsistentes;
- b) *consonância*: a estratégia precisa representar uma reação adaptável ao ambiente externo e às mudanças críticas que nele ocorrem;
- c) *vantagem*: a estratégia precisa proporcionar e/ou manter uma vantagem competitiva na área de atividade selecionada;
- d) *viabilidade*: a estratégia não pode sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

Kaplan e Norton (2004, p. 5) consideram que a estratégia define como a empresa pretende criar valor sustentável no futuro para seus acionistas, clientes e cidadãos, porém eles constataram que não existem duas organizações que pensem sobre estratégia da mesma maneira:

Algumas descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços, outras, em função dos clientes almejados; outras, sobre o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos, ou aprendizado.

Os autores, ao defenderem a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), criticam essa visão segmentada da estratégia, inclusive a própria abordagem de Michael Porter quanto ao posicionamento para a vantagem competitiva, pois

consideram que nenhuma proporciona uma representação geral da estratégia. O BSC, que é um sistema de indicadores de desempenho, trabalha com quatro perspectivas básicas:

- a) financeira: maneira como acionistas avaliam o sucesso do negócio;
- b) clientes: como a empresa deveria ser vista pelos clientes, para que alcançasse o sucesso;
- c) processos internos: que medidas utilizar para garantir que os processos de negócios irão satisfazer clientes e acionistas;
- d) aprendizado e crescimento: como a empresa pode sustentar sua capacidade de mudar e melhorar.

Da mesma forma, Mintzberg (1988) já apontava a necessidade de agrupar as famílias de estratégias em grupos coerentes, coisa que, segundo o autor, nem Ansoff com sua matriz de quatro estratégias (penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação) e nem Porter com sua proposta de estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e enfoque) foram capazes de fazer. O autor sugere que as estratégias genéricas de negócios poderiam ser melhor reunidas em cinco grupos gerais: (1) localizando a essência do negócio; (2) distinguindo a essência do negócio; (3) desenvolvendo a essência do negócio; (4) estendendo a essência do negócio; (5) reconfigurando a essência do negócio.

Quando se analisa o conjunto dessas definições, pode-se inferir que a competência humana em formular estratégias exige ora a capacidade de planejamento e de olhar para o futuro, ora a observação e análise do passado na busca de um padrão de comportamento. Também se observa a necessidade do uso da capacidade de dissimulação, do uso da criatividade e da capacidade de entender as necessidades dos outros, do olhar para fora da organização para fixar e/ou expandir o mercado consumidor através das possibilidades de uso ou aplicação dos produtos, bem como o olhar para dentro, visando atender à missão maior da organização.

Mintzberg (1994) argumenta que as estratégias mais bem sucedidas são visões e não números, existindo diferença entre planejar e pensar estrategicamente. Para ele, o processo de formular estratégias deveria ser: capturar o que o Gerente

aprende de todas as fontes e, então, sintetizar aquele aprendizado dentro de uma visão que oriente a direção que o negócio deve seguir. Para o autor, o cargo dos planejadores deve ser repensado. Eles devem fazer suas contribuições em torno do processo de formulação de estratégias e não dentro dele. Devem agir como catalisadores que sustentam a produção de estratégias, ajudando e encorajando os Gerentes a pensarem estrategicamente. O aprendizado informal deveria ser encorajado, uma vez que produz novas perspectivas e novas combinações.

Para Webster (1997, p. 1) “pensar estrategicamente é ver o grande quadro, entender tanto a amplitude como as conseqüências de longo prazo das situações, problemas, decisões e ações”.

Katz (1986) compartilha com a visão de Webster (1997) e considera que o pensamento estratégico é um sinônimo de habilidade conceitual. A habilidade conceitual refere-se à “[...] capacidade de considerar a empresa como um todo, o relacionamento de cada uma das partes da organização com as outras e com a organização global e ao relacionamento com a comunidade, com as forças políticas, sociais e econômicas.” (KATZ, 1986, p. 67)

### **2.1.2 As informações como *input* para o processo de formulação de estratégias**

As estratégias freqüentemente surgem como resultado de um considerável processo que envolve pensamentos e análises, apesar de também poderem surgir inesperadamente e de crescerem a partir da experiência dos indivíduos. Elas, em suma, têm como objetivo principal a obtenção de um compromisso da empresa que a leve a coordenar ações em um todo coerente, a partir do estabelecimento de prioridades, de forma a engajar clientes e outros grupos de interesse afetos, e de suplantar a concorrência, levando-se em consideração a questão das mudanças do ambiente externo e a limitação de recursos que a empresa enfrenta (ANDREWS, 2001; ANSOFF, 1977; GALBRAITH, 1988; HAMEL e PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; QUINN, 2001; PORTER, 1998; ZACCARELLI, 1996). Conseqüentemente, a principal ferramenta da estratégia passa



a ser a comunicação e, nesse sentido, a informação desempenhará um importante papel na definição, execução e integração de estratégias organizacionais.

A comunicação está relacionada à coleta e à disseminação de informações. Para Casado (2002, p. 273), a comunicação é uma questão essencialmente social, pois inclui a transferência e a compreensão de significados, tornando-se parte fundamental dos processos que visam a definição e o cumprimento dos objetivos da empresa:

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal. São também formas pragmáticas de estabelecer e fazer cumprir objetivos e metas.

Neste sentido, o processo de formulação de estratégias descreve-se, mesmo no âmbito individual do estrategista, na forma de um fluxo contínuo de informações. Apesar disso, como será discutido mais adiante, esse fluxo não é composto apenas de elementos lógicos e racionais, como pode parecer.

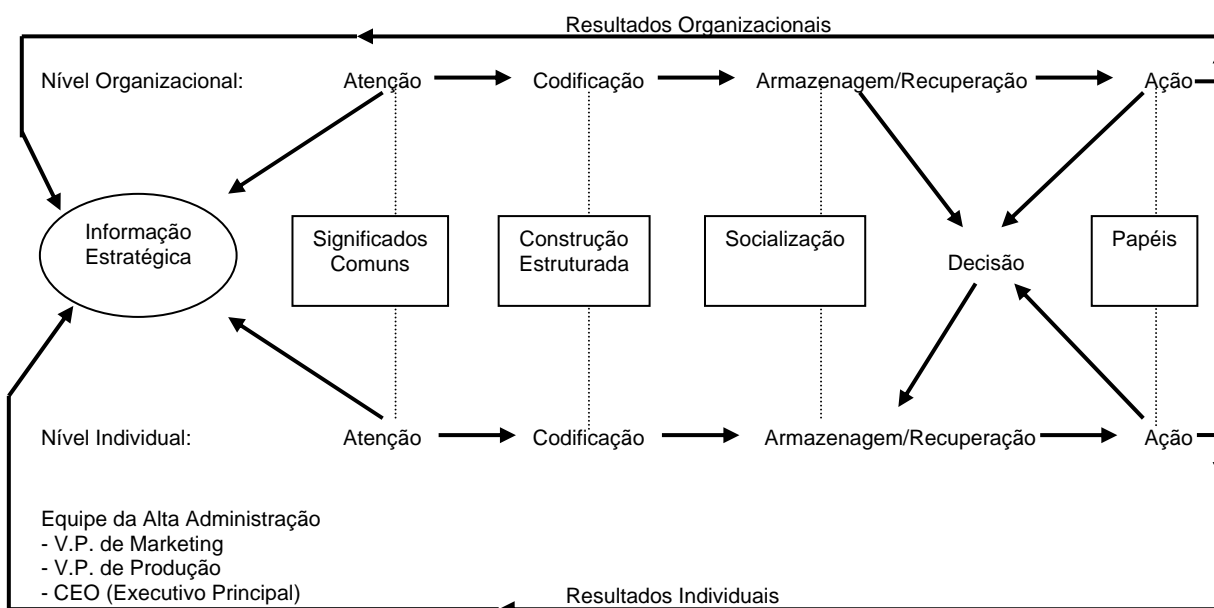
O termo informação é definido por Davenport e Prusak (1998, p. 4-5) como uma “mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível”, que pressupõe a existência de um emissor e de um receptor e tem por objetivo “mudar o modo como o destinatário vê algo”, isto é, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A decisão quanto ao fato da mensagem ser ou não ser uma informação é do receptor. Nesse contexto, os autores consideram que as informações são “dados que fazem a diferença” e esta transformação (de dados em informações) ocorre quando os dados permitem:

- a) *contextualização*: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- b) *categorização*: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- c) *cálculo*: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- d) *correção*: os erros são eliminados dos dados;
- e) *condensação*: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Corner, Knick e Keates (1994) propuseram, na Figura 1, como o fluxo de informações se apresenta tanto no nível organizacional quanto no individual. Para os

autores, as organizações e os indivíduos atuam segundo os mesmos princípios: atenção, codificação, armazenagem/recuperação e ação.

A *atenção* define a escolha das informações que serão processadas e as que serão ignoradas. A *codificação* é o momento em que as informações ganharão significado, obedecendo certas tendências que podem se tornar fixas. Nesse momento, o conhecimento do grupo cria uma espécie de moldura comum de interpretação que tende a ser usada quando se dá sentido às informações estratégicas, mesmo que esta moldura não seja adequada. A *armazenagem/recuperação* tem início com a memória. Para os indivíduos, a memória representa a associação de diversos itens de informação, enquanto que para a organização ela é formalizada através de documentos ou banco de dados. A união dessas memórias se dá através da socialização e do estabelecimento de rotinas. A *ação* surge após a decisão e reiniciará o processo com relação as escolhas que se seguirem.



**FIGURA 1** – Modelo de processo paralelo de tomada de decisão estratégica

Fonte: adaptado de Corner, Knick e Keates (1994, p. 296)

A preocupação com o tipo e qualidade das informações que um estrategista necessita, ou pelo menos é diretamente afetado, como ponto de partida para o seu processo de formular estratégias tem sido a tônica de diversos autores. Essas informações têm origem potencial em todos os elementos que podem influenciar os

negócios da empresa, isto é, a comunidade, os proprietários, os fornecedores, os clientes, os concorrentes, os governos – através de suas políticas econômicas e do sistema regulatório -, os parceiros de negócio e os empregados.

A compreensão dessas influências requer uma gama complexa e ampla de informações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam os *checklists*, propostos por Prower *et al.*, de variáveis que deveriam ser consideradas pelo estrategista para melhor compreender o ambiente externo e interno à organização, descritos nos Quadros 1 e 2.

- 
1. **Marketing**  
Qualidade do produto, número de linhas de produto. Diferenciação de produtos, participação de mercado, política de determinação de preço, canais de distribuição, programas promocionais, serviços ao cliente, pesquisa de marketing, propaganda, força de vendas.
  2. **Pesquisa e Desenvolvimento**  
Capacidade de P&D de produto e processo, capacidade da fábrica-piloto.
  3. **Sistemas de Informações Gerenciais**  
Velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão, sistema orientado para o usuário.
  4. **Time Gerencial**  
Habilidade, congruência de valores, espírito de time, experiência, coordenação de esforços.
  5. **Operações**  
Controle da matéria-prima, capacidade de produção, estrutura de custos de produção, controle de estoques, controle de qualidade, eficiência energética.
  6. **Finanças**  
Alavancagem financeira, alavancagem operacional, proporções do balanço, relações com acionistas, situação fiscal.
  7. **Recursos Humanos**  
Capacidades dos funcionários, sistema de pessoal, *turnover* de pessoal, moral dos funcionários, desenvolvimento dos funcionários.
- 

**QUADRO 1** – *Checklist* dos pontos fortes e pontos fracos

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 32)

Na tentativa de sistematizar essas informações, várias abordagens foram propostas. Mattar e Santos (1999) relatam as principais abordagens utilizadas, no âmbito do planejamento de marketing, que visam auxiliar os estrategistas a definirem os estados futuros desejados para sua organização frente à concorrência:

- a) abordagem da Arthur D. Little: análise do ciclo de vida do produto;
- b) abordagem de Ansoff: matriz produto-mercado;
- c) abordagem da *Harvard Business School*: análise SWOT;
- d) análise de cenários;

e) abordagem de Porter: análise competitiva da indústria.

---

**1. Mudanças na Sociedade**

Mudar as preferências dos clientes – Impactando a demanda ou o *design* do produto.

Tendências populacionais – Impactando a distribuição, a demanda ou o *design* do produto.

**2. Mudanças Governamentais**

Nova legislação – Impactando os custos dos produtos.

Novas prioridades de cumprimento de leis – Impactando os investimentos, os produtos, a demanda.

**3. Mudanças Econômicas**

Taxas de juros – Impactando a expansão, os custos financeiros.

Taxa de câmbio – Impactando a demanda doméstica e externa, os lucros.

Mudanças na renda pessoal real – Impactando a demanda.

**4. Mudanças na Competição**

Adoção de novas tecnologias – Impactando a posição de custos, a qualidade do produto.

Novos concorrentes – Impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição.

Mudanças de preço – Impactando a participação de mercado, a margem de contribuição.

Novos produtos – Impactando a demanda, os gastos com propaganda.

**5. Mudanças nos Fornecedores**

Mudanças no custo de entrada – Impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição.

Mudanças em suprimentos – Impactando os processos produtivos, as exigências de investimento.

Mudança no número de fornecedores – Impactando os custos, a disponibilidade.

**6. Mudanças no Mercado**

Novos usos dos produtos – Impactando a demanda, a utilização da capacidade.

Novos mercados – Impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade.

Obsolescência de produtos – Impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade.

---

**QUADRO 2** – *Checklist* de variáveis ambientais

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 31)

A análise do ciclo de vida do produto propõe que as estratégias de mercado devam considerar os estágios de vida do produto e sua evolução tecnológica (introdução, desenvolvimento, crescimento, maturidade ou declínio).

A matriz produto-mercado propõe quatro opções estratégicas, levando em consideração, de um lado, se o produto já existe ou é novo, e de outro, se o mercado já existe ou se é um mercado novo.

A análise de SWOT (*Strengths Weakness Opportunities and Threats*), surgiu em 1973, a partir de uma conferência na Harvard *Business School* sobre política de negócios. Ela é um alerta sobre a importância da análise das forças e fraquezas da empresa em relação a oportunidades e riscos que o ambiente externo oferece.

A técnica de análise de cenários para o planejamento foi formalizada pela *Rand Corporation* em estudos estratégicos de geopolítica internacional nas décadas de 50 e 60. Esta técnica consiste na construção de futuros alternativos hipotéticos

que retratam as mútuas influências de fatores econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos do ambiente externo, relevantes para a atuação de uma organização (JOHNSON *et al.*, 1991). Esses autores utilizam o conceito de Hermann Kahn que define cenários como "seqüências de eventos hipotéticos construídos com a finalidade de focalizar as atenções em processos causais e pontos de decisão." (JOHNSON *et al.*, 1991, p. 75)

A análise competitiva da indústria foi proposta por Porter (1998), um dos autores mais ativos na busca da sistematização de informações para subsidiar o processo estratégico. Ele considera que a essência da formulação de estratégia é lidar com concorrência. Partindo desse conceito, o autor definiu cinco forças básicas (ameaça de novos participantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça dos substitutos, poder de negociação dos compradores e intensidade da rivalidade dos concorrentes) que afetam o estado concorrencial, e que, portanto, deveriam ser analisadas, pois o poder coletivo dessas forças é que definiriam o potencial de lucro final de uma indústria. Para Porter, na indústria perfeitamente competitiva encontra-se a pior perspectiva para a lucratividade de longo prazo, porém quanto mais fracas forem coletivamente essas forças, maior a possibilidade de um desempenho superior. Apesar dessa constatação, ele afirma que: "sejam quais forem suas forças coletivas, a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição na indústria onde sua empresa pode melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor". Nesse sentido, as informações servem ao estrategista como uma fonte de inteligência para a elaboração de posições defensivas:

Após avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa. [...] a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas. Porter (1998, p.23)

Como se pode observar, não parece ser uma tarefa fácil, para não dizer possível, que o indivíduo seja capaz de trabalhar com tamanha quantidade e diversidade de informações, de forma a armazená-las na memória e recuperá-las no instante em que busca gerar alternativas estratégicas, principalmente quando se considera o efeito da limitação cognitiva do indivíduo. Herbert Simon, através do artigo *Administrative Behavior*, publicado em 1947, já anunciava que o mundo é grande e complexo e que o cérebro humano tem uma capacidade limitada de

perceber e processar informações. “Nós somos providos com uma grande quantidade de informações que podemos separar e filtrar para encontrar o que é relevante, mas certamente não poderemos absorver a sua totalidade” (SIMON, 1998, p.2). Como consequência, as pessoas tendem a desenvolver simplificações para reduzir as exigências de processamento de informações na tomada de decisão.

De qualquer modo, a abundância de informações não é necessariamente um problema para o estrategista. A psicologia, conforme relato de Magen e Cohen (2002), mostra evidências de que o ser humano possui mecanismos de seleção de informações. Um desses mecanismos é baseado na necessidade de ação ou resposta (similaridade das propriedades do *input* com o que é requerido pela tarefa). Nesse sentido, a variedade de informações e os mecanismos de seleção permitirão, ao estrategista, agir de acordo com suas tendências cognitivas e modelos mentais.

Wack (1998, p. 385) confirma a diversidade de modelos mentais dos gerentes: “Cada gerente tem um modelo mental do mundo sobre o qual ele atua baseado em sua experiência e conhecimento. Quando um gerente deve tomar uma decisão, ele pensa nas alternativas comportamentais dentro de seu modelo mental”.

Taggart e Robey (1981) relatam as experiências de Driver e Rowe (1979) quanto à complexidade cognitiva dos gerentes. Eles identificaram quatro estilos de decisão através dos quais os indivíduos são classificados com base no uso de um foco único ou múltiplo e na quantidade de informações usadas (alta ou baixa). Para Taggart e Robey, a aplicação mais direta desse trabalho está na combinação dos estilos cognitivos dos gerentes com as situações de decisão em que seus estilos naturais são mais eficazes. Os quatro estilos são: (1) decisivo – foco exclusivo e baixo uso de informações; (2) hierárquico – foco exclusivo e alto uso de informações; (3) flexível – foco múltiplo e baixo uso de informações; (4) integrativo – foco múltiplo e alto uso de informações.

Como a tarefa de formular estratégias requer do indivíduo a capacidade de identificar o que é essencial no contexto externo e interno da organização, de reflexão e de seleção inteligentes dos fatores críticos, de avaliação do grau de urgência da resposta e de uso da criatividade nas alternativas encontradas, ela exige a mistura do pensamento lógico com a intuição, da análise com a síntese, a identificação do todo antes das partes, a reconfiguração de idéias, o confronto do objetivo com o subjetivo. O grau de utilização dessas capacidades humanas será

amplificado quanto mais imprevisto e complexo for o ambiente concorrencial em que o estrategista estiver envolvido, pois maior será a necessidade de processar informações complexas, imprevistas, ambíguas e dinâmicas e de usar sua criatividade na busca de soluções para otimizar os recursos disponíveis na empresa. Essas capacidades humanas definirão, em conjunto, a orientação estratégica do indivíduo.

Na psicologia, através da visão de Fromm, segundo Ricco (2004, p. 32), uma das cinco necessidades humanas é a de orientação: “O homem precisa de um modo estável e consistente de perceber e compreender o mundo. Essa maneira de considerar as coisas pode ser racional, irracional ou ter componentes de ambas.” Apesar de as orientações poderem se combinar de várias formas, Fromm esclarece que existe o conceito de dominância entre elas: “[...] todas as orientações fazem parte da bagagem humana e que o predomínio de qualquer uma delas é função, sobretudo, da peculiaridade da cultura em que o indivíduo vive”. (FROMM, 1983, p. 74 apud RICCO, 2004)

Assim como na psicologia, a idéia de dominância também encontra paralelo na neurociência. Quando Damásio (1995, p. 84) se refere à especialização do hemisfério direito e esquerdo do cérebro, ele relata que existe a necessidade de um “controlador final, em vez de dois, quando chega o momento de escolher uma ação ou um pensamento”. Ele conclui que “relativamente a uma série de funções, as estruturas de um lado do hemisfério têm de ter vantagem sobre o outro; essas estruturas chamam-se *dominantes*.” (grifo do autor).

### **2.1.3 A formulação da estratégia como um processo de geração de alternativas na mente do estrategista**

Desvendar o funcionamento da mente de um estrategista no ato de gerar alternativas estratégicas, numa visão racionalista clássica, parece ser uma tarefa que não exige muito esforço. Ele poderia ser descrito como um processo puramente lógico e racional, envolvendo: (1) a definição do problema, (2) o diagnóstico das causas, (3) o desenvolvimento de possíveis soluções, (4) a escolha da melhor alternativa.

O racionalismo é uma das escolas filosóficas que se ocupou em desenvolver uma das Grandes Teorias do Conhecimento (Epistemologia). Segundo Mahoney (1998, p. 50), ela tem como figuras-chave: Pitágoras, Parmênides, Platão, Aristóteles, Descartes, Spinoza e Leibniz. O autor esclarece que esta escola defende a “doutrina da supremacia racional” e influenciou as modernas terapias racionalistas (cognitivas). Seu princípio considera que:

O conhecimento e o conhecer estão essencialmente baseados na razão, na matemática e no pensamento lógico-formal; os sentidos são ilusórios e inferiores à razão; algum, se não todo, conhecimento dos princípios e das particularidades do “tempo e do espaço reais” são inatos e independentes da experiência.

Uma visão mais contemporânea da racionalidade é fornecida por Bizarro (2003, p. 3), com base no livro *The Nature of Rationality* de Robert Nozick:

A racionalidade foi identificada pelos Gregos como a característica essencial da espécie humana, a característica que por excelência, separa os homens dos outros animais. Numa concepção evolucionista da racionalidade, esta idéia é invertida, no sentido em que a racionalidade é vista como um entre muitos outros traços humanos selecionados, com uma determinada função limitada. Esta concepção vê a racionalidade como um entre outros produtos da evolução humana e não exclui outras formas eficazes de interagir com o meio ambiente.

Como se pode observar no dia-a-dia das organizações, a visão clássica da racionalidade poderia ser considerada simplista quando pensamos na geração de alternativas estratégicas enquanto um processo de resolução de problemas. Segundo Shimizu (2001, p. 15):

Com exceção dos problemas de rotina, bem conhecidos e com estrutura de opções bem definida, o processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais freqüentemente utilizam julgamentos subjetivos.

Nesse sentido, como será discutido ao longo desse capítulo, não só a razão, mas a experimentação e outras características subjacentes do ser humano, irão explicar, em seu conjunto, como um estrategista seleciona e processa as informações vindas do exterior, as transforma em alternativas estratégicas e escolhe a que parece ser a mais indicada para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.



Mintzberg (1976, p. 56), ao comparar a especialização hemisférica do cérebro - o hemisfério esquerdo é responsável pelo processo de pensamento lógico e o direito pelo simultâneo e holístico - com as tarefas de planejar e gerenciar, especula sobre a formulação de estratégias:

A formulação de estratégias não costuma ser o processo regular, contínuo e sistemático tão descrito na literatura sobre planejamento [...] Para mim, uma “estratégia” representa a força mediadora entre um ambiente dinâmico e um operante sistema estável.

Dessa forma, ele acredita que o processo de formulação de estratégia seja mais adaptado às funções relacionadas ao processo mental de intuição e experimentação (lado direito do cérebro), pois este estaria mais apto a trabalhar com a inconstância dos *inputs* do ambiente, conforme mostra a Figura 5. “Nenhum processo gerencial é mais demandante de um pensamento *gestalt*, holístico e relacional que a formulação de uma estratégia criativa e integrada para enfrentar um ambiente complexo” (MINTZBERG, 1976, p. 25). Entretanto, o autor não exclui do processo a importância do pensamento lógico, pois considera que a efetividade organizacional reside na mistura da lógica com a intuição e ainda pontua que, em ambientes estáveis, as estratégias deveriam ser formuladas, de maneira inversa, pelo pensamento lógico e seqüencial.

Galbraith (1988), numa visão análoga, também acredita que tomar uma decisão estratégica com base na lógica requer da empresa a capacidade de controlar o ambiente externo, pois o planejamento só é possível nas grandes empresas que controlam o ambiente. Ele nomeia de “Sistema de Planejamento” a parte da economia que se caracteriza pelas grandes empresas, que configuram a principal característica do “Novo Estado Industrial”, sendo esse o seu objeto de análise. Para esses agentes, ele considera como mandatório o planejamento e controle sobre “o que se vende” e “o que se consome”, substituindo, dessa maneira, o mercado pelo planejamento, pois só é possível planejar - utilizando o pensamento lógico - se o mercado estiver controlado.

Para o autor, o principal aspecto do planejamento das grandes empresas é a tentativa de restringir as incertezas do mercado. A eliminação do mercado transforma uma negociação externa (parcial ou inteiramente incontrolável) em uma questão de decisão puramente interna. As grandes empresas não sofrem uma restrição de recursos tão intensa como as de pequeno e/ou médio porte em função

de seu poder de negociação, da utilização de recursos de poupança da sociedade ou da ação direta do Estado em seu favor, que financiarão suas ações estratégicas.

Ansoff (1977, p. 2), por sua vez, preocupa-se com a empresa em concorrência de mercado e com pouca ou nenhuma influência no ambiente externo, mais especificamente, empresas que atuam no meio sócio-econômico dos Estados Unidos. Sendo o ambiente concorrencial o seu foco de análise, o autor concentra-se em estudar o problema das decisões estratégicas e em estabelecer uma metodologia que permita ao executivo “identificar o problema, enumerar e definir variáveis controláveis e não-controláveis, estabelecer relações entre elas, isolar as decisões importantes e formular regras para tomá-la”, de forma a adaptar-se à variabilidade do ambiente externo através do uso da lógica.

O autor considera que as demandas do ambiente externo podem ser a fonte principal dos problemas da empresa e que ele apresenta as oportunidades e ameaças que guiarão a sua performance estratégica. O monitoramento do ambiente é fundamental, pois a empresa não é capaz de controlá-lo. Ansoff reconhece, por esse motivo, que existem sérias dificuldades para esta empresa estabelecer um processo decisório em função da condição de desconhecimento parcial que ela enfrenta e da restrição de recursos disponíveis para financiar suas estratégias. Partindo-se do ambiente externo, ele propõe dois níveis de análise para os problemas estratégicos: (1) considerar as características da posição global da empresa, com a finalidade de formular regras de decisão para a busca e avaliação de oportunidades (ramo em que a empresa opera e ramo em que deve operar) e (2) oportunidades específicas no momento e da maneira em que surgem.

Os pilares da discussão a que se propõe Zaccarelli (1996, p. 59) estão centrados no conceito de estratégia e na diferença entre decisões lógicas e estratégicas. O autor considera que o campo de atuação da estratégia é limitado à criação de diferenciais de sucesso em relação à concorrência, isto é, mudanças que afetem a relação da empresa com seu exterior, pois a estratégia é “um guia para decisões sobre ações interativas em problemas de passagem”. Como “ações interativas”, que são as ações estratégicas, entende-se as ações que levam o oponente a ter uma reação sucessiva ou simultânea e de teor imprevisível, diferentemente de uma “ação lógica” cuja reação é previsível. Os problemas de

passagem referem-se às dificuldades encontradas pela empresa na mudança da situação atual para uma outra desejada.

Portanto, na visão do autor, as estratégias envolvem, conseqüentemente, decisões de interação a serem tomadas, isto é, decisões que não são lógicas, pois envolvem incertezas quanto à reação dos concorrentes, fato que torna seu resultado imprevisível. Elas têm por objetivo modificar uma situação da empresa através da manutenção ou obtenção de vantagens competitivas, dado que essas serão o seu verdadeiro diferencial no mercado. A conectividade das decisões estratégicas com o ambiente externo da empresa se explica pelo fato das estratégias serem pautadas em oportunidades e riscos percebidos no ambiente externo, pelo fato de as vantagens competitivas sempre se estabelecerem pela ótica do consumidor, ou seja, se forem percebidas por ele como diferencial de valor e por gerarem nos concorrentes algum tipo de reação, seja ela imediata ou não.

Tal visão é compartilhada por Quinn (2001, p. 21), que considera que as decisões estratégicas “são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”.

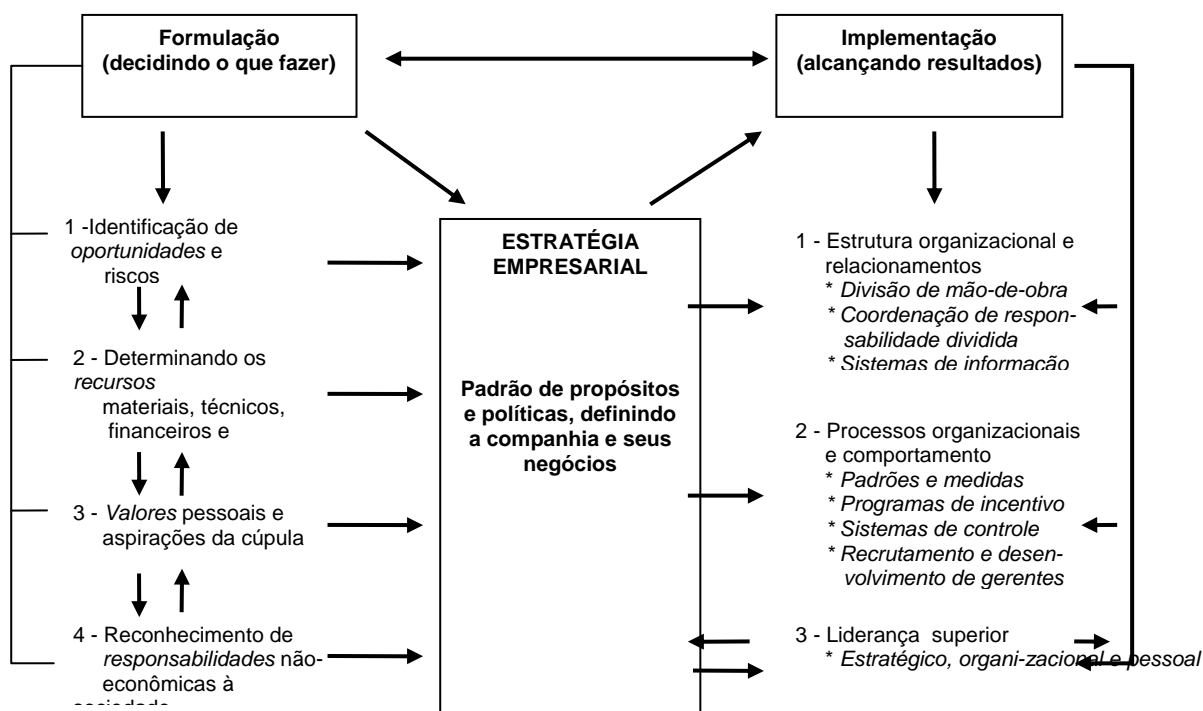
Chaffee (1985, p. 7) também corrobora com a idéia de que tanto o uso da lógica como o da intuição são importantes, pois considera que a formulação de estratégias requer diversos processos de pensamento que envolvem “exercícios conceituais, assim como analíticos”. Porém, tende a reconhecer que as funções do hemisfério direito do cérebro (conceituais) são as que, de alguma maneira, são responsáveis por construir o núcleo da estratégia: “Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

A intuição parece exercer um papel fundamental no processo de tomada de decisões estratégicas para muitos altos executivos. Porém, não é fácil entender como esse mecanismo se dá, ou mesmo descrever esse processo. Hayashi (2001, p. 161), apesar de confirmar o importante papel que as emoções e sentimentos exercem sobre a habilidade intuitiva do ser humano e de reconhecer que a capacidade que os grandes estrategistas de empresas têm para “detectar padrões” semelhantes em campos diferentes parece ser um diferencial importante na

formulação de estratégias, também aponta a complexidade que envolve a compreensão e descrição do papel da intuição:

Em minhas entrevistas com altos executivos conhecidos por seus instintos aguçados para negócios, nenhum conseguiu definir precisamente como eles rotineiramente tomam decisões importantes que desafiam qualquer análise lógica. Para descrever a vaga sensação eles usavam palavras como “julgamento profissional”, “intuição”, “instinto visceral”, “voz interior” e “pressentimento”, mas não conseguiam descrever o processo muito além disso.

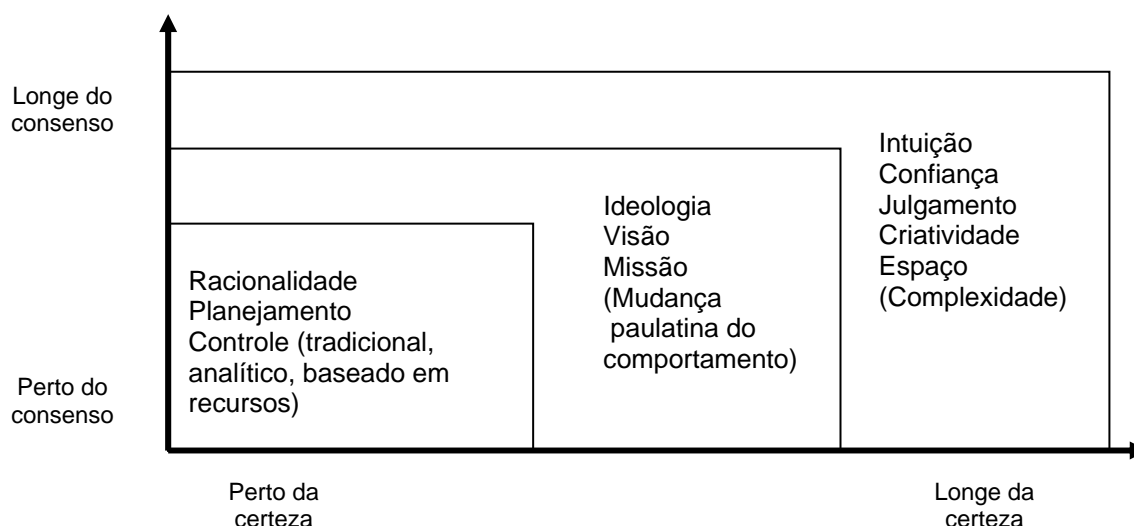
Andrews (2001, p. 60) considera que o processo de formulação de estratégias compreende uma atividade lógica, na medida em que envolve “a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis”, de modo que a empresa consiga apurar o que *poderia fazer* em termos de oportunidades e ameaças ambientais e de decidir o que ela *pode fazer* em termos de habilidades, gerando um equilíbrio entre essas considerações. Entretanto, também destaca a importância de aspectos intrapessoais, pois a decisão é diretamente afetada por questões emocionais, valores pessoais, aspirações e ideais dos estrategistas, conforme mostra a Figura 2.



**FIGURA 2** – O processo de formulação e implementação da estratégia empresarial

Fonte: Andrews (2001, p. 61)

Ghemawat (1999), citando a matriz de consenso e certeza de Bock, tenta esclarecer quando se deve usar a racionalidade e quando se deve usar a intuição no processo de formulação de estratégias, conforme mostra a Figura 3. Quanto mais perto da certeza e do consenso a situação se encontrar, maior deverá ser a utilização da racionalidade no estabelecimento das estratégias, ao passo que quanto mais longe, maior deverá ser a utilização da intuição e criatividade.



**FIGURA 3** – Matriz de consenso e certeza de Bock

Fonte: Guemawat (1999, p.79)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) citam as principais correntes de estudo na área de estratégia e revelam suas premissas quanto ao processo de formular estratégias. O Quadro 3 resume as principais características de cada escola.

Escola	Início (década)	Principais expoentes	Premissas sobre a formulação de estratégias
Design (Concepção)	50	Selznick, Chandler, Andrews, Rumelt, Quinn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um processo deliberado de pensamento consciente, rigidamente controlado, baseado na razão e na síntese.</li> <li>- É uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva.</li> <li>- Um cérebro é capaz, a princípio, de lidar com todas as informações relevantes e ter conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação em questão para a formulação da estratégia.</li> <li>- Deve haver a separação entre a formulação e implementação (separar pensamento e ação).</li> <li>- O estrategista é o executivo principal da empresa.</li> </ul>

Continuação do Quadro 3

Escola	Início (década)	Principais expoentes	Premissas sobre a formulação de estratégias
Planejamento (Formalização)	60	Ansoff, Lorange, Steiner	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um processo deliberado de pensamento consciente, rigidamente controlado, baseado na razão e na análise (a análise leva à síntese).</li> <li>- É uma aptidão adquirida e não natural ou intuitiva.</li> <li>- Um cérebro é capaz, a princípio, de lidar com todas as informações relevantes e ter conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação em questão para a formulação da estratégia.</li> <li>- Deve haver a separação entre a formulação e implementação (separar pensamento e ação).</li> <li>- O executivo principal da empresa é o arquiteto da estratégia, sendo responsável pela sua aprovação, enquanto que os planejadores, pela concepção dos planos estratégicos.</li> </ul>
Aprendizado (Processo emergente)	60	Lindblom, Quinn, Bower, Mintzberg, Weick, Hamel, Prahalad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a força de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.</li> <li>- Embora o líder também deva aprender, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial.</li> <li>- O papel da liderança passa a ser o de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico através do qual novas estratégias podem emergir.</li> <li>- As estratégias aparecem primeiro como padrão do passado; mais tarde, talvez, como planos futuros e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.</li> </ul>
Cultural (Processo coletivo)	70	Gothenburg, Johnson, Edwards, Rieger, Pettigrew, Feldman, Barney, Firsirotu, Lorsch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros da organização.</li> <li>- A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas.</li> <li>- A cultura, em especial, a ideologia não encoraja tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente.</li> </ul>
Poder (Processo de negociação)	70	Sarrazin, Pettigrew, MacMillan, Allison, Pfeffer, Salancik, Freeman	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formação da estratégia é moldada por poder e política seja como processo ou comportamento da organização.</li> <li>- As estratégias tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.</li> <li>- A formação da estratégia é vista como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos ou como a promoção do bem-estar da organização por controle ou cooperação com outras organizações.</li> </ul>

## Continuação do Quadro 3

Escola	Início (década)	Principais expoentes	Premissas sobre a formulação de estratégias
Posicionamento (Análise)	80	Porter, consultorias (McKinsey, BCG), Schoeffler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É um processo deliberado de pensamento consciente, rigidamente controlado, baseado na razão e na análise (a análise leva à síntese).</li> <li>- A estratégia não é um processo criativo, ela é a seleção de posições estratégicas genéricas (comuns e identificáveis no mercado).</li> <li>- O executivo principal da empresa é o arquiteto da estratégia, sendo responsável pela sua aprovação, enquanto que os planejadores tornam-se analistas que selecionam a melhor estratégia genérica.</li> </ul>
Empreendedora (Visão)	80/90	Pinchot, Vries, Baumol, Collins, Moore	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo.</li> <li>- O processo de formulação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele a conceba ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.</li> <li>- O líder promove a visão de forma decidida, mantendo controle pessoal pela implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.</li> </ul>
Cognitiva (Processo mental)	90	Makridakis, Duhaime, Schwenk, Huff	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.</li> <li>- Assim sendo as estratégias nascem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.</li> <li>- Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos, ou são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos de como é percebido (o mundo visto pode ser modelado, emoldurado, construído).</li> </ul>

**QUADRO 3** - As principais escolas na área de estratégia empresarial e suas premissas quanto ao processo de formulação de estratégias

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Esta organização proposta pelos autores se torna importante, pois nos leva a observar que à medida que o ambiente competitivo foi se tornando mais e mais complexo, ao longo do século XX, as correntes de estudo passaram a se preocupar menos com a capacidade do uso da lógica pura na formulação das estratégias e mais com a importância de outros fatores subjacentes ao indivíduo.

Apesar disso, Huff e Reger (1987) detectaram que a importância do uso da lógica não foi banida dos estudos do processo de formulação estratégica. Elas classificaram em pesquisa de conteúdo e pesquisa de processos as principais linhas de pesquisa em estratégia entre meados das décadas de 70 e 80. As pesquisas de

conteúdo têm seu foco no objeto da decisão estratégica em si (fusões, aquisições e desinvestimentos; entradas, saídas e a mobilidade das barreiras; diferenciação de produtos e mercados, etc.). A pesquisa de processo, em contraste, é definida como a pesquisa principalmente focada na ação que inicia e dá suporte à estratégia, incluindo trabalhos prescritivos e descritivos sobre métodos de planejamento e tomada de decisão, inclusive o impacto das características individuais, de grupo e da estrutura organizacional na formulação e implementação das decisões estratégicas. Entre suas conclusões sobre as pesquisas focadas no processo de estratégia, e mais especificamente, aqueles diretamente relacionados ao processo de formulação de estratégias, elas destacam uma subdivisão entre autores: os que se utilizam da psicologia para compreender a capacidade de resolução de problemas estratégicos, pois consideram que a formulação de estratégia é uma problemática conceitual e os que ainda consideram que o processo é, ou deveria ser, um processo puramente analítico, seqüencial e racional.

#### **2.1.4 A tomada de decisão como *output* para o processo de formulação de estratégias**

Um estudo realizado na década de 60 por Argyris (2001, p. 64-66), já apontava a importância das emoções na tomada de decisão de altos executivos. A pesquisa demonstrou que entre os principais valores e pressupostos enraizados nos sujeitos, e que afetam a capacidade de tomar decisões, um apontava que “*A racionalidade cognitiva deve ser destacada; sentimentos e emoções devem ser desprezados.*” (grifo do autor), seguindo a mais pura concepção racionalista clássica. Entretanto, essa condição leva o indivíduo a criar uma reação defensiva, enfatizando os aspectos racionais dos assuntos com o objetivo de suprimir os aspectos emocionais e pessoais. O autor concluiu que o impacto desse valor nas tomadas de decisão pode ser responsável pela queda de vigor de uma empresa:

Tal reação defensiva, em uma organização, pode eventualmente inibir a criatividade e a inovação durante a tomada de decisão. Os participantes podem aprender a limitar-se àquelas opiniões que não sejam ameaçadoras. Eles podem também reduzir sua abertura a novas idéias e valores. E com o grau de abertura reduzido, a capacidade de experimentar também seria reduzida, e o medo de correr riscos também aumentaria. Isso diminuiria a *probabilidade* da experimentação, reduzindo, assim, a abertura a novas e futuras idéias, e restringendo o desejo de correr riscos ainda mais do que



no início. Nós teríamos assim um circuito fechado que poderia vir a se tornar uma causa importante da queda de vitalidade de uma organização.

Mais contundente ainda são as conclusões a que o neurologista António Damásio (1995, p. 30) chegou, quanto ao papel das emoções e sentimentos na capacidade humana de tomar decisões, isto é, na “[...] tarefa de fazer previsões relativamente a um futuro incerto e de planejar as nossas ações de acordo com essas previsões”, após estudar os fundamentos neurais da razão. Neste momento, torna-se fundamental esclarecer que Damásio considera a emoção como “[...] um conjunto de mudanças que ocorrem quer no corpo quer no cérebro e que normalmente é originado por um determinado conteúdo mental”, e considera também o sentimento como “a percepção dessas mudanças”. Para o autor, as emoções e sentimentos ajudam-nos a filtrar rapidamente, entre as várias possibilidades que se apresentam, aquela que será o objeto de escolha. Sem esse filtro, a decisão não seria tomada e o pensamento, por mais lógico e racional que possa ser, ficaria em uma espécie de *looping*.

Depois de duas décadas de trabalho clínico e experimental com muitos doentes neurológicos que sofreram lesões específicas no cérebro, o autor concluiu que a tomada de decisão está longe de ser um processo analítico e frio, conforme se observa em um dos casos por ele relatado:

Ele tinha tido uma mente completamente saudável até ser afetado por uma doença neurológica que danificou um setor específico do seu cérebro, originando, de um dia para o outro, essa profunda deficiência na sua capacidade de decisão. Os instrumentos habitualmente considerados necessários e suficientes para um comportamento racional encontravam-se intactos. Ele possuía o conhecimento, a atenção, a memória indispensável para tal; a sua linguagem era impecável; conseguia executar cálculos; conseguia lidar com a lógica de um problema abstrato. Apenas um outro defeito se aliava à sua deficiência de decisão: uma pronunciada alteração da capacidade de sentir emoções. (DAMASIO, 1995, p. 13)

Para Damásio (1995), é extremamente importante o estudo da neuroanatomia para a compreensão da capacidade humana de tomada de decisão, pois existem áreas específicas no cérebro humano, principalmente as ligadas aos córtices frontais direitos, que têm um papel importante no processamento das emoções e que são responsáveis pela capacidade de antecipar o futuro e de elaborar planos de acordo com essa antecipação no contexto de um ambiente social complexo, de forma que o raciocínio culmine numa tomada de decisão.

Se, por um lado, as condições neurológicas, vistas através do trato das emoções e sentimentos, influenciam diretamente a capacidade humana de tomar decisões, as condições psicológicas, por outro, afetam a qualidade das decisões tomadas. Hammond, Keeney e Raiffa (2001, p. 135) consideram que a causa de muitas decisões mal tomadas está na mente do indivíduo, pois o modo como a mente humana funciona (objeto de estudo da cognição) pode minar as escolhas que fazemos. Eles definiram oito armadilhas psicológicas que podem afetar a maneira como as decisões de negócios são tomadas:

[...] a *armadilha da ancoragem* leva-nos a atribuir um peso desproporcional à primeira informação que recebemos. A *armadilha do status quo* impele-nos a manter a situação atual – mesmo quando existe alternativas melhores. A *armadilha dos fundos perdidos* leva-nos a perpetuar os erros do passado. A *armadilha da confirmação de evidências* faz com que procuremos informações para sustentar uma preferência já existente e para descartar informações contraditórias. A *armadilha do enquadramento* ocorre quando descrevemos impropriamente um problema, minando todo o processo de tomada de decisão. A *armadilha da confiança excessiva* faz com que superestimemos a exatidão de nosso prognóstico. A *armadilha da prudência* torna-nos supercautelosos ao fazer avaliações sobre acontecimentos incertos. E a *armadilha da recordação* leva-nos a atribuir pesos indevidos aos acontecimentos recentes mais impressionantes.

Tversky e Kahneman (1974) já haviam mostrado a utilização da heurística para simplificar a tomada de decisão, apontando três tipos de atalhos dos quais os decisores se utilizam: (a) disponibilidade de experiência: uma experiência anterior serve de ponto de partida para casos futuros; (b) representatividade: o uso de ocorrências semelhantes para tentar comparação com uma categoria pré-existente; (c) âncora e ajustamento: a utilização de alguma referência como base para a tomada de decisão.

Essas e outras tendências foram citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como resultados de pesquisas sobre as predisposições de julgamento, que Makidrakis sintetizou no Quadro 4, e que têm efeito direto na geração de estratégias.

Taggart e Robey (1981, 1982) por sua vez, reconhecem a natureza dual com que gerentes processam informações. Estudos neurológicos referentes à especialização hemisférica do cérebro, os tipos psicológicos de Carl Jung e algumas considerações filosóficas sobre a dualidade humana são utilizados pelos autores para explicar os estilos dominantes de decisão que aproximam a pessoa ao ambiente. As conclusões dos autores podem ser resumidas nas Figuras 5 e 6.

Dos estudos da fisiologia cerebral, os autores relatam, conforme mostra a Figura 4, que o hemisfério esquerdo é analítico, seqüencial, ativo, realista, planejado e trabalha com palavras, executando funções lógicas, enquanto o direito é intuitivo, simultâneo, receptivo, imaginativo e trabalha com imagens, respondendo por funções conceituais. Ao proporem que o desenvolvimento de sistemas de suporte à decisão para executivos sejam baseados no funcionamento da mente humana, eles afirmam que:

Basicamente o hemisfério esquerdo do cérebro executa a função racional, seqüencial e analítica, enquanto que o hemisfério direito opera intuitivamente, simultaneamente e holisticamente. (TAGGART; ROBEY, 1982, p. 61)

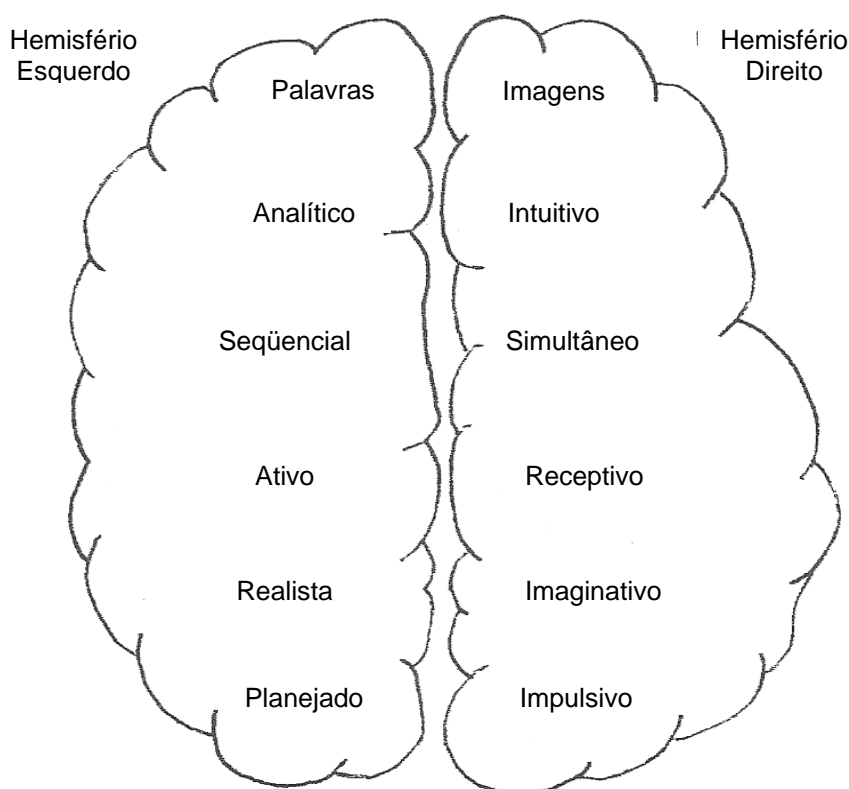
<b>Tipo de tendência</b>	<b>Descrição da tendência</b>
Busca de evidências de suporte	Disposição para colher fatos que conduzem a certas conclusões e desprezar outros fatos que a ameaçam.
Inconsistência	Incapacidade para aplicar os mesmos critérios de decisão em situações semelhantes.
Conservadorismo	Incapacidade para mudar (ou mudar lentamente) a opinião à luz de novas informações/evidências.
Recentidade	Os eventos mais recentes dominam os menos recentes, que recebem menos importância ou são ignorados.
Disponibilidade	Basear-se em eventos específicos facilmente lembrados, excluindo-se outras informações pertinentes.
Ancoragem	As previsões são indevidamente influenciadas por informações iniciais que recebem mais peso no processo de decisão.
Correlações ilusórias	A crença de que os padrões são evidentes e/ou duas variáveis estão relacionadas por causalidade quando não estão.
Percepção seletiva	As pessoas tendem a ver problemas em termos de sua experiência anterior.
Efeito de regressão	Aumentos persistentes (em algum fenômeno) podem-se dever a razões aleatórias, as quais, caso sejam verdadeiras, irão elevar a probabilidade de um decréscimo subsequente. Por outro lado, decréscimos persistentes podem elevar as probabilidades de aumentos subsequentes.
Atribuição de sucesso e fracasso	O sucesso é atribuído a aptidões da pessoa e o fracasso à má sorte ou ao erro de outra. Isto inibe o aprendizado, pois não permite o reconhecimento dos próprios erros.
Otimismo injustificado	As preferências das pessoas por futuros resultados afetam suas previsões a respeito dos mesmos.
Subestimar a incerteza	Otimismo em excesso, correlação ilusória e a necessidade de reduzir a ansiedade resultam em subestimar a incerteza futura.

**QUADRO 4** – Tendências na tomada de decisões

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 118)

Para os autores, a teoria de Jung identifica duas dimensões do processamento humano de informações: (1) percepção (obtenção de informações) – formada pela sensação (S) e intuição (N); (2) julgamento (processamento de informações) – formado pelo pensamento (T) e sentimento (F).

Formando pares entre os modos de julgamento e de percepção, Taggart e Robey (1981) sugerem, nos mesmos moldes do *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), quatro tipos básicos de estilos de decisão: sensação/pensamento (ST), intuição/pensamento (NT), sensação/sentimento (SF) e intuição/sentimento (NF).



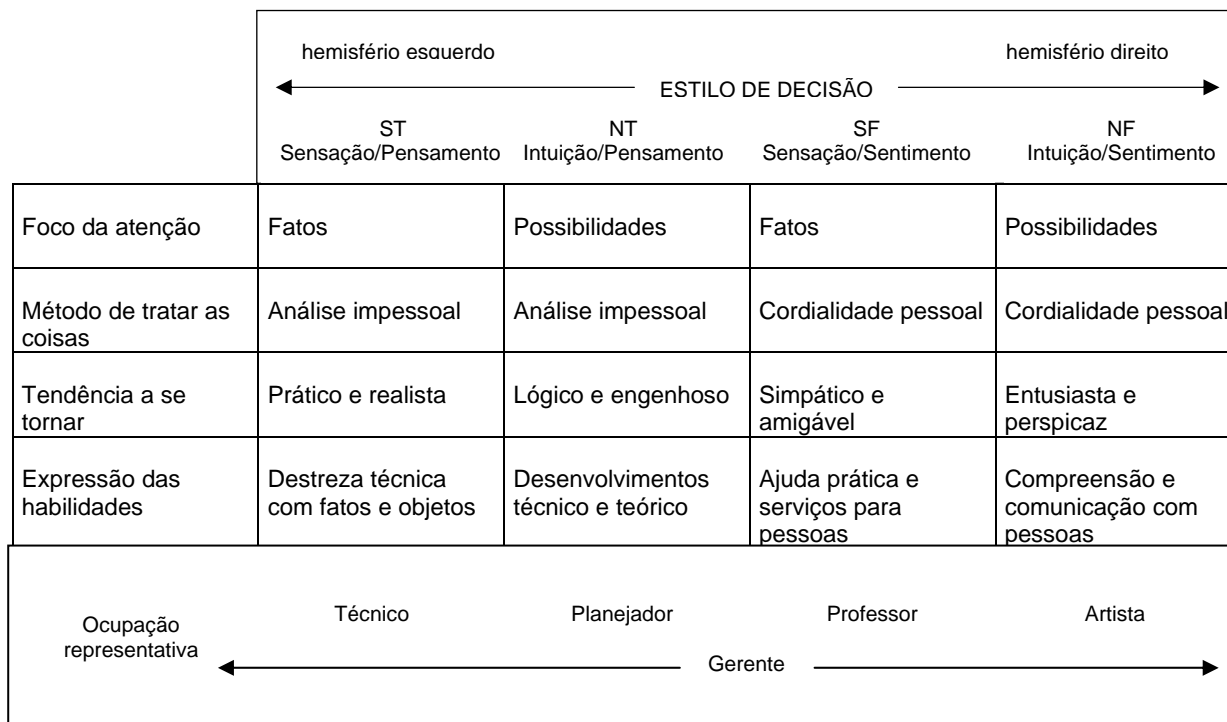
**FIGURA 4** – Sumário de Evidências Clínicas e Experimentais sobre a Especialização Hemisférica

Fonte: adaptado de Robey e Taggart (1982, p. 62)

Na Figura 5, os autores propõem uma ligação entre a dominância hemisférica e os tipos psicológicos de Jung (ST, NT, SF, NF):

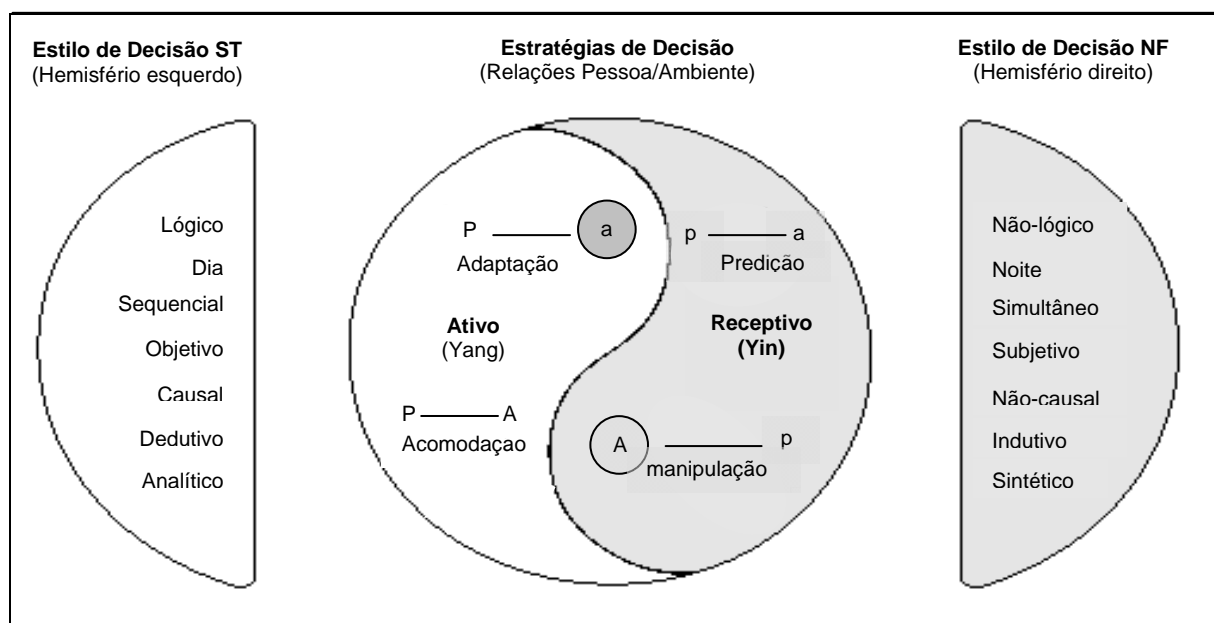
[...] nós sugerimos uma ligação entre a dominância do hemisfério esquerdo e o tipo ST, e uma entre a dominância do hemisfério direito e o tipo NF. Os dois tipos intermediários, NT e SF, podem ser considerados menos indicativos de uma dominância hemisférica. A colocação do NT à esquerda do SF sugere que o julgamento racional é mais característico dos processos do hemisfério esquerdo do que a percepção intuitiva. O tipo sentimento (F), em contraste, é dominado pelo hemisfério direito, que “empurra” a pessoa SF para a direita do NT. Isso implica que o segundo elemento (julgamento)

toma precedência sobre o primeiro (percepção): em outras palavras, a caracterização do estilo depende mais de como a informação é processada (julgamento) do que como ela é obtida (percepção). (TAGGART; ROBEY, 1981, p. 198)



**FIGURA 5** – Os grupos de estilos de decisão no processamento humano de informações

Fonte: adaptado de Taggart e Robey (1981, p. 190)



**FIGURA 6** – Processamento humano de informação na administração da tomada de decisão

Fonte: Taggart e Robey (1981, p. 192)

Legenda: "P" ou "p" – pessoal ; "A" ou "a" – ambiente.

Na Figura 6, Taggart e Robey (1981) propõem a relação dos princípios Taoístas da filosofia Oriental, vistos a partir dos símbolos yang e yin, com as características do hemisfério esquerdo e direito do cérebro. Os autores sugerem uma “inerente unidade da diferenciação hemisférica”, através da forma integrada e holística com que o processamento humano de informações é feito. A partir da formulação de Lewin's (1961) quanto ao comportamento (C) ser uma função da interação da pessoa (P) e do ambiente (A), ou  $C = f(P, E)$ , os autores sugerem quatro estratégias de decisão: 1) mudança tanto na pessoa como no ambiente (P,A) - acomodação; 2) mudança na pessoas mas não no ambiente (P,a) - adaptação; 3) mudança no ambiente mas não na pessoa (p,A) - manipulação; 4) sem mudança na pessoa ou no ambiente (p,a) - predição.

## 2.2 Uso da intuição e da razão na tomada de decisão estratégica

A tomada de decisão, para Simons e Thompson (1998, p. 7), “é o ato que descreve a procura por informação, a interpretação da informação e, baseada em tais percepções, a chegada a uma conclusão em relação a questões estratégicas” . Os autores consideram que o processo de tomada de decisão é um método pelo qual os gerentes organizam, priorizam e escolhem a informação.

Pelo ponto de vista da psicologia cognitiva, pode-se considerar esta uma atividade de pensamento. Para Penna (1999, p. 137), o pensamento:

[...] corresponde ao processamento dos dados fornecidos pela atividade perceptiva. [...] Caracteriza-se por exigir períodos mais ou menos longos de latência, durante os quais as atividades externas se interrompem ou suspendem. Produz-se quando o indivíduo se defronta com situações novas, mais ou menos complexas, para as quais não encontra esquemas de resposta já montados ou estruturados por aprendizagem prévia.

Até a década de sessenta, as pesquisas sobre o processo decisório podem ser classificadas, segundo Mintzberg *et al.* (1976), em pesquisas da psicologia cognitiva sobre a tomada individual de decisões em jogos, pesquisas da psicologia social sobre grupos de tomada de decisão em laboratório e pesquisas de teóricos de administração e cientistas políticos sobre tomada de decisões organizacionais.

A partir da década de setenta, alguns estudos começaram a ser produzidos visando estabelecer a racionalidade do processo decisório em estratégia. Mintzberg *et al.* (1976), por exemplo, partindo da premissa de que existe uma base lógica ou uma estrutura que explica o que os tomadores de decisões fazem, e que esta estrutura pode ser descrita por um estudo sistemático de comportamento, buscaram compreender como as decisões estratégicas não estruturadas são tomadas. Suas conclusões levaram ao desenvolvimento de um modelo composto por três fases básicas. Estas fases representam o centro do modelo e não têm uma relação seqüencial entre si, como descrito no modelo clássico da escolha racional, mas buscam suporte na lógica para explicar o processo de formulação e tomada de decisão estratégica:

- a) identificação – (1) reconhecimento de oportunidades, problemas e crises; (2) diagnóstico para compreensão de relações de causa e efeito;
- b) desenvolvimento – (1) busca de soluções prontas; (2) *design* de soluções customizadas para a situação ou modificação de soluções já existentes;
- c) seleção – (1) eliminação de alternativas; (2) julgamento, negociação e análise; (3) definição da melhor alternativa.

As duas primeiras fases foram conceituadas por Simon *et al.* (1987) como *solução de problemas* e a terceira como *tomada de decisão*. Robbins (2002, p. 129) considera este tipo de modelo de tomada de decisão tipicamente racional, pois descreve como os indivíduos devem se comportar para maximizar os resultados. O autor cita as seis premissas implícitas no modelo:

- a) *clareza do problema*: o problema está claro e sem ambigüidades. O tomador de decisões deve ter todas as informações em relação à situação da decisão;
- b) *conhecimento das opções*: o tomador de decisões deve poder identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis. Mais que isso, deve estar ciente de todas as conseqüências possíveis de cada uma das alternativas;
- c) *clareza das preferências*: a racionalidade assume que os critérios e alternativas devem poder ser classificados e ponderados para refletir sua importância relativa;
- d) *preferências constantes*: assume-se que os critérios específicos de decisão são constantes, e que os pesos atribuídos a eles estão estáveis no decorrer do tempo;
- e) *ausência de limitação de tempo ou custo*: o tomador de decisão racional pode obter todas as informações sobre critérios e alternativas, porque assume-se não haver quaisquer limitações de tempo ou custo;

- f) *retorno máximo*: o tomador de decisão racional irá escolher a alternativa que resulte no máximo valor percebido.

De fato, para Morris e Maisto (2004, p. 127), a maneira lógica de tomar uma decisão pode ser descrita como:

[...] ordenar cada uma das alternativas disponíveis segundo critérios que você pesou, com base no grau de importância que eles têm para você. Depois, some os resultados das ordenações feitas para cada alternativa a fim de chegar a uma 'melhor' opção. (grifo do autor)

Por outro lado, Simon (1987, p. 57) pontuou que as decisões podem ser tomadas tanto de forma lógica como intuitiva:

Na tomada de decisão lógica, objetivos e alternativas são explícitos, as conseqüências de possuir diferentes alternativas são calculadas, e essas conseqüências são avaliadas em termos de quão próximas estão dos objetivos. Nas decisões de julgamento intuitivo, a resposta para a decisão é usualmente rápida, muito rápida para permitir uma análise seqüencialmente ordenada da situação [...].

Para Penna (1999, p. 147-148) o pensamento intuitivo e o pensamento analítico “constituem-se em formas diversificadas de atividade cognitiva”. Para distinguir estas duas formas de pensamento, ele se utiliza das considerações de J. S. Bruner:

Diz-se que um indivíduo pensa intuitivamente quando, tendo trabalhado por muito tempo sobre um problema, repentinamente encontra a solução, para a qual, porém, tem que descobrir uma prova formal. Por outro lado, diz-se que um indivíduo é um bom matemático intuitivo se, quando outros lhe apresentam problemas, é capaz de, rapidamente, dar indicações muito boas sobre se algo é deste ou daquele modo, ou sobre qual será a mais fecunda abordagem de um problema, entre as várias possíveis. [...] O pensamento analítico caracteriza-se por caminhar passo a passo. Esses passos são explícitos e, em geral, podem ser convenientemente relatados a outra pessoa por aquele que pensa. Tal pensamento se processa relativamente com plena consciência da informação e das operações que implica.

Na mesma direção de Simon (1987), Tverski e Kahneman (1986) mostram que as pessoas não são guiadas apenas pela lógica e pelo racional em suas decisões em situações de risco, que é o caso das decisões estratégicas na visão de Zarelli (1996). Ao contrário, os aspectos emocionais e sensitivos são, muitas vezes, mais importantes que os quantitativos no processo decisório. Com a proposição da Teoria de Perspectiva em 1979 (*Prospect Theory*, em inglês) os autores sugerem que o indivíduo é avesso ao risco para ganhos, mas é propenso ao risco para perdas, isto é, uma pessoa avessa ao risco é aquela que prefere a certeza de um ganho  $x$  a qualquer prospecto de risco cujo ganho esperado seja  $x$ .



Para o prospecto das perdas, as pessoas preferem até correr o risco de perder uma quantia maior que  $x$ , se tiveram ainda a possibilidade de não perder nada, em vez de a certeza de perder  $x$ . Dessa maneira, pode-se concluir que as pessoas em geral sentem mais a dor da perda de determinada quantia do que o prazer proporcionado pelo mesmo ganho. Segundo Almeida *et al.* (2004, p. 1-2):

A Teoria da Perspectiva é um modelo alternativo à Teoria da Utilidade para a tomada de decisões. Ela se contrapõe à Teoria da Utilidade ao considerar que, em condições de risco, a tomada de decisões é dependente da forma como a informação é apresentada, ou seja, do enquadramento realizado. [...] mesmo que o resultado final seja o mesmo para as alternativas consideradas.

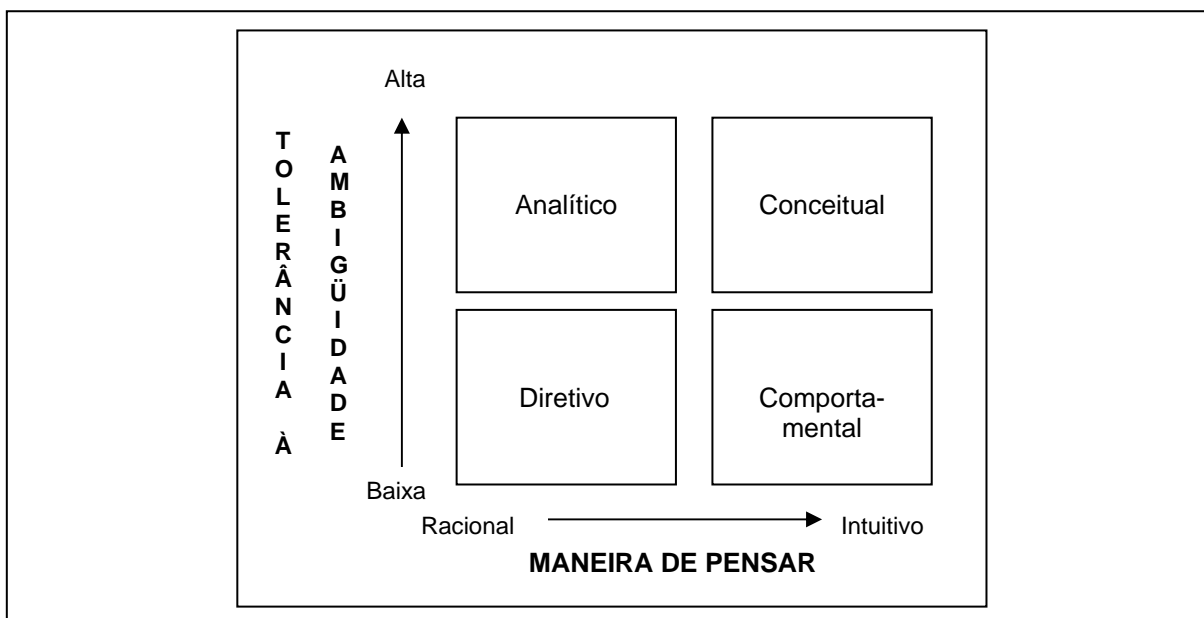
Robbins (2002) cita o modelo proposto em 1984 por Rowe *et al.*, sobre a existência de estilos diferentes de tomada de decisão em relação a duas dimensões: a maneira de pensar e a intolerância à ambigüidade, conforme mostra a Figura 7. Para os autores, o estilo *diretivo* busca a racionalidade e pode ser considerado eficiente e lógico, mas suas decisões são baseadas em poucas informações e com poucas alternativas avaliadas; ele toma decisões rápidas e voltadas para o curto prazo. O tipo *analítico* tem alta tolerância à ambigüidade, o que leva o indivíduo à necessidade de muitas informações e de considerar muitas alternativas; pode ser considerado cuidadoso em suas decisões e capaz de enfrentar novas circunstâncias. O indivíduo de estilo *conceitual* tende a ter uma visão bastante ampla das coisas e a considerar um grande número de alternativas; seu enfoque é de longo prazo e costumam encontrar soluções criativas para os problemas. Já o estilo *comportamental* trabalha bem com outras pessoas, pois preocupa-se com seus pares e subordinados e são abertos a sugestões; ele procura evitar conflitos e busca a aceitação.

Por sua vez, Rajogopalan *et al.* (1993) definiram três categorias de fatores que influenciam diretamente as características do processo decisório: fatores ambientais, fatores organizacionais e fatores específicos da decisão.

Mintzberg e Westley (2001) reviram a perspectiva exclusivamente racionalista de tomada de decisão proposta por Mintzberg *et al.*, em 1976, ao reconhecerem que ela, algumas vezes, desafia o puro passo a passo lógico, não se limitando a decisões racionais. A especificidade da situação em que esta decisão deve ser tomada requer formas diferentes de agir: “para ser eficaz, as empresas também devem adotar formas intuitivas e orientadas para a ação de tomar decisões”

(MINTZBERG; WESTLEY, 2001, p.5-8). Neste artigo intitulado *Decision Making: it's not what you think*, eles propõem três caminhos para a tomada de decisão:

- decisão do tipo “pensar primeiro”: quando a questão for clara; as informações forem dignas de confiança; o contexto for estruturado; os pensamentos possam ser ordenados; a disciplina possa ser aplicada tal como em um processo estabelecido de produção;
- decisão do tipo “ver primeiro”: quando muitos elementos têm que ser combinados para se obter soluções criativas; a chave para estas soluções for o compromisso; a comunicação for essencial tal como no desenvolvimento de um novo produto;
- decisão do tipo “fazer primeiro”: quando a situação for nova e confusa; houver especificações complexas; poucas regras de relacionamento possam ajudar as pessoas a agirem tal como quando se enfrenta uma tecnologia em descontinuidade.



**FIGURA 7** – Modelo de Estilo Decisório

Fonte: Robbins (2002, p. 74)

Dessa maneira, Mintzberg e Westley (2001) passam a relacionar as condições de complexidade e incerteza parcial ou total do ambiente com a forma de tomar decisões, isto é, as decisões puramente racionais são adequadas quando existe pouca incerteza, visão compartilhada também por Eisenhardt e Zbaracki (1992).

Simons e Thompson (1998) consideram que, entre 1981 e 1992, poucos estudos buscaram relacionar os fatores ambientais e organizacionais com algum tipo de mensuração das características de personalidade dos gerentes. Dentre os poucos exemplos desse tipo de pesquisa, podemos citar as de Agor (1986).

Primeiramente, entre 1981 e 1982, ele realizou testes com 2.000 gerentes norte-americanos, de empresas do setor público e privado, para identificar, usando o *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), suas habilidades intuitivas. O MBTI é um teste de personalidade constituído de cem questões, utilizado para descobrir como as pessoas se sentem ou agem em determinadas situações. O resultado dessa pesquisa indicou que os gerentes de topo das organizações pontuaram mais que os gerentes de níveis hierárquicos inferiores na sua habilidade de usar a intuição para guiar suas decisões. Depois, em 1984, os 200 executivos que mais pontuaram na pesquisa anterior foram solicitados a informar, entre outras coisas, se a intuição era usada livremente ou em situações particulares. Os respondentes identificaram oito circunstâncias em que a intuição parece funcionar melhor: (a) quando existe um alto nível de incerteza; (b) quando existe poucos precedentes; (c) quando as variáveis são menos prognosticáveis cientificamente; (d) quando os fatos são limitados; (e) quando os fatos não apontam claramente o caminho a seguir; (f) quando as informações analíticas são de pouco uso; (g) quando existem várias alternativas plausíveis para serem escolhidas; (h) quando o tempo é limitado e há pressão por uma decisão.

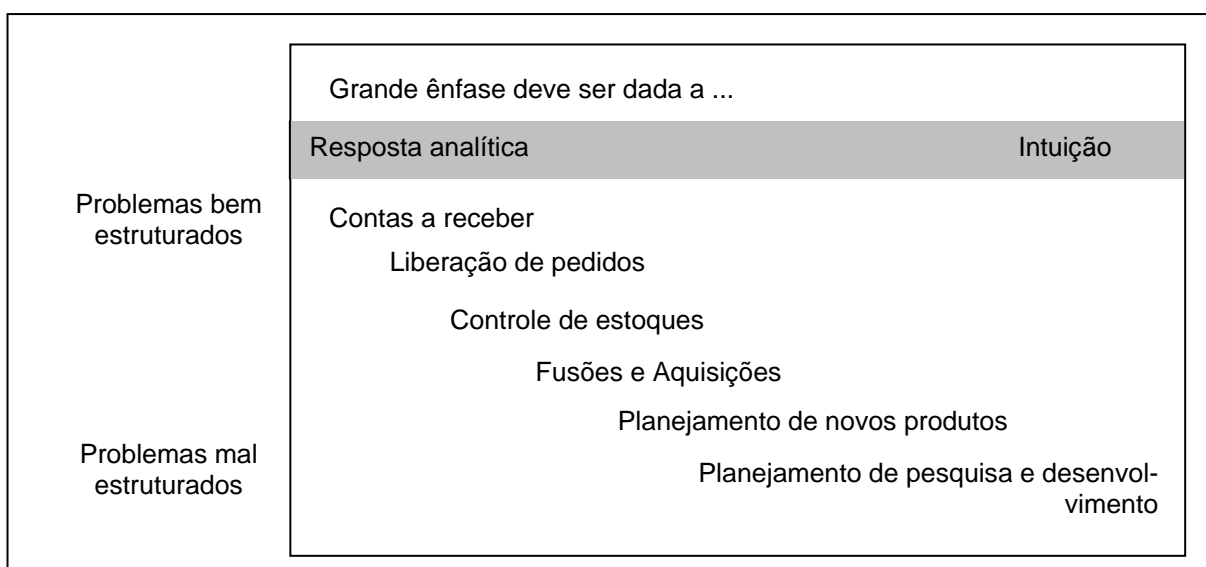
Cohen (2001), por sua vez, realizou estudo buscando relacionar a incerteza no ambiente externo e do ambiente de trabalho com as atitudes gerenciais para o planejamento estratégico ou para a tomada de decisão não estratégica (que ele considera como sendo as decisões de curto prazo e que não são baseadas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

Um outro estudo, conduzido por Khatri (2000), revelou associação positiva entre o uso da intuição e a performance organizacional em ambientes instáveis, e associação negativa com ambientes estáveis.

Shapiro e Spence (1997, p. 67) propuseram que “gerentes devem combinar a utilização de julgamentos intuitivos e analíticos”. Com a Figura 8, os autores mostram que na combinação de julgamentos baseados na intuição e na razão,

conforme as relações das variáveis forem se tornando mais complexas, o decisor deve dar maior peso relativo aos julgamentos intuitivos do que aos analíticos.

Este conjunto de propostas e conclusões mostram o crescente interesse, na ciência administrativa, pelo estudo da utilização da intuição no processo decisório nas últimas décadas. Para Buker e Miller (1999, p. 91) este debate, que até 1999, foi provocado por pesquisas mais conceituais do que por pesquisas quantitativas ou qualitativas, tem contribuindo para que o tema ganhe respeitabilidade. Entretanto, não se tem ainda, na comunidade científica, um consenso sobre a definição de intuição. Segundo essas autoras, os pesquisadores têm trabalhado com um amplo leque que tenta caracterizá-la como: “sexto sentido, poder paranormal, instinto visceral, traço inato de personalidade e acumulação de experiências.”



**FIGURA 8** – Mapeando o peso dos julgamentos por tipo de problema

Fonte: Shapiro e Spence (1997, p. 67)

Esta amplitude de caracterizações também foi observada por Parikh, Neubauer e Lank (1994, p. 73), que coletaram a opinião de peritos de diversas especialidades sobre como suas áreas definem intuição:

- a) filosofia: intuição (conhecimento);
- b) epistemologia: processo (habilidades);
- c) psicologia: característica (atitude);
- d) artes: expressões criativas;
- e) neurociência: processos químicos;
- f) misticismo: estados alterados de consciência.

Em função dessa divergência de visões, esses autores acreditam que a intuição é um fenômeno complexo de se definir, pois ela é multidimensional (pode ser desenvolvida e/ou ser uma característica inata), multicontextual (não há um momento específico para que seus efeitos se manifestem) e de múltiplos níveis (atua em diferentes níveis de consciência). Entretanto, Parikh, Neubauer e Lank não consideram complexo dizer o que a intuição “*não é*”: (a) instinto - Inteligência inerente e orgânica; (b) impulso - reação programada; (c) engenhosidade - a engenhosidade opera no campo do conhecido; (d) inspiração – fenômeno experimental e não conceitual, abertura de uma porta para o mundo cósmico; (e) inteligência - função estreitamente relacionada a engenhosidade; (f) pensamento veletário – crença baseada em desejos, não em fatos.

A pesquisa conduzida por Parikh, Neubauer e Lank (1994), que foi realizada através de *survey* com 1.300 gerentes seniores e de primeiro escalão em nove países, incluindo o Brasil (5,4% da amostra), buscou identificar, entre outros aspectos, o conceito percebido de intuição. Os resultados são apresentados na Tabela 1. Os autores concluíram que a percepção dominante é a de que Intuição é algo como uma antítese da Lógica/Raciocínio. Tal conclusão confirma a definição de Rowan (1986, p. 21) que considera a intuição como “conhecimento obtido sem raciocínio”.

**TABELA 1 – Conceitos percebidos de intuição na pesquisa realizada por Parikh, Neubauer e Lank (1994)**

Descrição	% dos respondentes
Decisão/percepção sem recurso a métodos lógicos/racionais	23.4
Percepção inerente; compreensão inexplicável, sensação que vem de dentro	17.1
Integração de experiência anterior; processamento de informações acumuladas	16.8
Pressentimento	12.0
Decisão/solução de problemas sem dados/fatos completos	8.6
Sexto sentido	7.4
Percepção/visão espontâneas	7.3
Introversão	6.7
Processo subconsciente	6.1
Instinto	5.7

Fonte: Adaptado por Parikh, Neubauer e Lank (1994)

Já a pesquisa de Buker e Miller (1999, p. 92) com 60 profissionais norte-americanos de empresas públicas e privadas de médio e grande porte, que foi conduzida através de entrevistas telefônicas semi-estruturadas e em profundidade,

demonstrou a crença das pessoas em relação ao embasamento da intuição, como pode ser observado na Tabela 2. A conclusão das autoras é de que a intuição pode ser pensada como uma “conclusão cognitiva, baseada na experiência prévia dos decisores e em *inputs* emocionais”. Na mesma linha de pensamento, encontram-se Robbins (2002) e Rowan (1986, p. 22): “[...] a intuição comprime anos de aprendizado e de experiência num clarão instantâneo.”

Para Miller e Ireland (2005, p. 21), o acúmulo de experiência transforma o modo como o decisor avalia uma situação para fazer suas escolhas:

Inicialmente, análises explícitas são usadas para identificar e processar fatores-chave, mas conforme a experiência aumenta, ao longo do tempo, tais análises se tornam mais rudimentares, enquanto que o processo subconsciente dos detalhes emergem como o maior componente.

**TABELA 2 – Crenças sobre o embasamento da intuição na pesquisa realizada por Buker e Miller (1999)**

Decisões intuitivas são baseadas:	% dos respondentes
Na experiência	56,0
Em sentimentos ou emoções pessoais	40,0
Em conhecimentos e habilidades aprendidas através de treinamento	23,0
Em processo mental subconsciente que ocorre automaticamente	11,0
Em valores e na ética da organização	10,0

Nota das autoras: a percentagem total perfaz mais de 100%, pois alguns participantes indicaram múltiplas facetas da intuição (Buker e Miller, 1999, p. 92).

Segundo o Dicionário de Psicologia (ARNOLD *et al.*, 1982), a intuição é modo operativo da inteligência e seu produto, forma de conhecimento direto, caracterizada por sua natureza imediata e instantânea; consiste em organização interna espontânea, em percepção, ou em idéia ou imagem.

Para Shapiro e Spence (1997, p. 64), a fonte da intuição está no nível não consciente e envolve uma interpretação holística da informação. Eles consideram que a intuição é diferente dos julgamentos que se originam de fatos conscientemente avaliados pelo tomador de decisão, e resulta do sentimento de certeza do decisor quanto ao fato de o pensamento ou idéia serem corretos:

[...] intuição é um método de processamento holístico e não consciente, cujos julgamentos são feitos sem que se saibam as regras e os conhecimentos usados para a inferência e que podemos sentir como certo, apesar da inabilidade para articular uma razão.

Da mesma forma, Miller e Ireland (2005, p. 20) confirmam a incapacidade do decisor intuitivo de explicar os motivos que o fizeram optar por determinado caminho ao escolherem uma alternativa estratégica em detrimento a outras: “Resumidamente, no âmago da intuição há um conjunto de *insights* e inteligências que não são plenamente compreendidos pelo seu possuidor.”

O termo *insight* é definido por Aguiar (2000, p. 215) como “discernimento ou compreensão súbita do sujeito em face a uma situação problemática. O sujeito consegue estruturar essa situação, isto é, percebê-la como um todo”.

Do ponto de vista do estudo da competência humana no trabalho, as diferenças entre o pensamento analítico e o *insight* são significativas e podem ser identificadas através da observação do comportamento de profissionais. Spencer e Spencer (1993, p. 69 -70) identificaram, através de seis *clusters* de competência, as características e os comportamentos que distinguem uma performance superior para vários grupos ocupacionais. Entre elas, enquanto componentes do aspecto cognitivo, os autores destacam:

- a) pensamento analítico: compreensão da situação por análise de suas componentes ou por análise das causas passo a passo. Inclui organizar as partes do problema de maneira sistemática, fazer comparações por diferentes aspectos, definir prioridades em bases lógicas; identificar seqüência e relações causais. Comportamentos comuns que expressam essa competência incluem:
  - definir prioridade de tarefas por ordem de importância,
  - dividir tarefas complexas em partes gerenciáveis de maneira sistemática,
  - reconhecer as várias possíveis causas e conseqüências do evento,
  - antecipar obstáculos e pensar a frente sobre os próximos passos,
  - usar várias técnicas analíticas para identificar várias soluções e seus valores.
  
- b) *insight*: compreensão da situação ou problema unindo suas partes, vendo o todo. Isso inclui identificação de modelo ou conexões entre situações que não tenham uma relação óbvia; identificar pontos chave ou ocultos em situações complexas. Uso criativo, conceitual, ou raciocínio indutivo aplicado a conceitos existentes ou para definir novos conceitos. Comportamentos comuns que expressam essa competência incluem:
  - usar senso comum e experiências passadas para identificar problemas ou situações,
  - ver diferenças cruciais entre a situação atual e coisas que aconteceram antes,
  - aplicar e modificar conceitos complexos aprendidos ou métodos de maneira apropriada,
  - identificar relações úteis entre dados complexos de áreas não relacionadas.

Agor (1986) define decisões intuitivas como resultado da capacidade de integrar e fazer uso da informação que vem tanto do lado esquerdo como do lado direito do cérebro, isto é, em sinais baseados em fatos, sentimentos e um profundo envolvimento pessoal do ego.

Simon (1987, p. 58) destaca a confiança do decisor, a velocidade da decisão e o acúmulo de experiências como características que distinguem as decisões intuitivas: “[...] tomadores de decisões devem ter grande confiança na assertividade de suas decisões intuitivas e estão propensos a atribuir sua habilidade de fazê-las rapidamente à sua experiência”.

Dane e Pratt (2004, p. A1-A2) identificaram três características de processo e uma de resultado que são comuns em muitas definições de intuição:

- a) a intuição ocorre via processo que opera fora do pensamento consciente;
- b) a intuição envolve um processo de reconhecimento cujos estímulos ambientais são correspondidos à alguma categoria ou modelo não consciente;
- c) o processo intuitivo é rápido;
- d) a intuição, quando associada a resultado, envolve sentimentos de confiança, isto é, a sensação de que as intuições são corretas.

Para esses autores, a intuição pode ser definida como “julgamentos confiantes, que chegam de maneira rápida por reconhecimento associativo não consciente”.

A intuição, para Leonard e Sensiper (1998), desempenha um importante papel nos esforços de inovação das empresas, fato que parece fundamental em ambientes competitivos, dado que a inovação é fonte potencial de vantagem competitiva para empresas.

Miller e Ireland (2005) concordam com a visão de Leonard e Sensiper (1998), porém consideram que existem dois tipos diferentes de intuição, conforme mostra o Quadro 5. O pressentimento holístico (*holistic hunch*, em inglês) para os autores, se tratado adequadamente, pode ser valioso para uma descoberta, pois envolve aceitação de risco, experimentação e inovação. A habilidade automatizada (*automated expertise*, em inglês) pode ser valiosa como um ponto inicial para uma exploração quando a empresa está buscando uma nova tecnologia ou estratégia. Este último tipo de intuição guarda paralelo com a heurística descrita por Tversky e Kahneman (1974) como disponibilidade de experiência.

Para Penna (1999, p. 147), “No *descobrimento* ou *invenção*, isto é, na aquisição de novas idéias pode-se observar uma aparente ausência de estruturação lógica. As seqüências produzidas surgem imprevistas e ao acaso.” (grifos do autor)



Tipo de intuição	Definição
Pressentimento holístico	Julgamento ou escolha feita através de processo subconsciente, envolvendo: a) síntese de diversas experiências; b) novas combinações de informação; c) forte sensação de se estar certo.
Habilidade automatizada	Julgamento ou escolha feita através de processo parcialmente subconsciente, envolvendo: a) passos de uma situação específica passada experimentada; b) repetição de um aprendizado passado; c) sentimento de familiaridade.

**QUADRO 5:** Tipos de intuição

Fonte: adaptado de Miller e Ireland (2005, p. 22)

Tomando-se por base as teorias sobre liderança, é possível encontrar características que revelem atributos intuitivos ou racionais em dois tipos específicos de líderes. Segundo Lussier e Achua (2001, p. 382), “Como as organizações enfrentam continuamente mudanças globais, a necessidade de líderes que possam articular e implementar estratégias arrojadas que irão transformar ou alinhar a organização ao nível da turbulência ambiental, é sempre grande.” A liderança transformacional (*transformational leadership*, em inglês), segundo os autores, “é útil para mudar o *status quo*, pois o líder transformacional participa aos seus seguidores os problemas do sistema atual e impõe uma visão do que a nova organização deve ser”. Um líder transformacional eficaz, para Lussier e Achua (2001, p. 383), possui os seguintes atributos:

- a) eles vêem a si próprios como agentes de mudança;
- b) eles são visionários que têm um alto nível de confiança em sua intuição;
- c) eles aceitam o risco, mas não são imprudentes;
- d) eles são capazes de articular um conjunto de valores centrais que tendem a guiar seu próprio comportamento;
- e) eles possuem uma habilidade cognitiva excepcional e acreditam na reflexão cuidadosa antes de agir;
- f) eles acreditam nas pessoas e mostram-se sensíveis com suas necessidades;
- g) eles são flexíveis e abertos a aprender com a experiência.

Já a liderança transacional (*transactional leadership*, em inglês) “procura mais manter a estabilidade do que promover mudanças dentro da organização, através de trocas econômicas e sociais regulares que alcancem objetivos específicos tanto para os líderes como para seus seguidores” (LUSSIER; ACHUA,

2001, p. 383). Os autores citam, como exemplo de atitude deste tipo de liderança, a distribuição de bônus para o pessoal de vendas quando estes atingem suas quotas mensais.

Dessa maneira, a liderança transacional parece estar mais voltada a resultados de curto prazo, com foco realista e racional, enquanto que a liderança transformacional parece estar mais voltada a resultados de longo prazo, com foco visionário e intuitivo. Entretanto, Lussier e Achua (2001) consideram que o mesmo líder pode usar os dois tipos de liderança em momentos e circunstâncias diferentes, pois elas não são mutuamente excludentes.

Quanto à questão do uso da razão ou intuição entre os gêneros masculino e feminino, apesar do enorme conjunto de publicações populares considerarem as mulheres naturalmente mais intuitivas que os homens, poucas pesquisas têm sido produzidas nos últimos anos a respeito do tema. Uma das pesquisas que vale a pena citar foi a produzida por Hayes, Allinson e Armstrong (2004) em um artigo intitulado *"Intuition, women managers and gendered stereotypes"*. Os resultados da pesquisa indicaram que não há diferença entre gerentes homens e mulheres em termos de orientação para a intuição. Os autores também concluíram que mulheres não gerentes são mais analíticas (menos intuitivas) que homens não gerentes e mais analíticas que mulheres gerentes.

Da pesquisa realizada por Parikh, Neubauer e Lank (1994), podemos ainda destacar os resultados obtidos com a amostra de 204 administradores brasileiros. A amostra é composta por 97% de respondentes do sexo masculino, 48% com idade entre 35 e 44 anos e 36% entre 45 e 59 anos, 55% trabalham no setor de serviços, 65% são gestores das áreas de Administração Geral ou Finanças ou Marketing. Os principais resultados encontrados foram: (a) a avaliação objetiva da intuição indicou que 20,4% dos gerentes têm uma baixa utilização da intuição, enquanto que 33,5% tem uma alta utilização, (b) quanto maior a idade, maior a utilização da intuição: 41% do grupo abaixo de 35 anos afirmam ter um uso alto ou muito alto da intuição contra 60% do grupo acima de 59 anos, (c) a intuição é considerada de relevante aplicação nas áreas de Estratégia, Planejamento Empresarial e Marketing e de pouca aplicação nas áreas de Produção/Operações e de Administração de Materiais, (d) 54% afirmam usar mais a lógica e o raciocínio em situação de trabalho, enquanto

que apenas 4% afirmam usar mais a intuição, (e) 49% acreditam que é possível aumentar a intuição por meio de exercícios/treinamentos específicos.

Neste estudo, serão adotadas as seguintes definições operacionais para a intuição e a razão voltadas ao processo decisório:

*A intuição é uma visão sobre o futuro, oriunda de uma forma de pensar não estruturada, cuja fonte de informações é interna, isto é, baseada na experiência prévia do indivíduo, cujo processo cognitivo se dá por insight e que resulta em soluções predominantemente inovadoras. A tomada de decisão intuitiva se caracteriza pelo foco no longo prazo, por ter origem inconsciente, por gerar um sentimento de certeza e por ser veloz.*

*A razão é uma inferência sobre o futuro, oriunda de uma forma de pensar estruturada, cuja fonte de informações é externa, isto é, baseada em fatos, cujo processo cognitivo se dá por análise e que resulta em soluções predominantemente tradicionais. A tomada de decisão racional se caracteriza pelo foco no curto prazo, por ter origem consciente, por se justificar através de conclusões lógicas e por ser lenta em função da necessidade de tempo para análise.*

No contexto apresentado, o presente estudo irá, como um de seus objetivos, identificar se os tomadores de decisão adotam um comportamento mais racional ou mais intuitivo, levando-se em conta os dois principais momentos do processo de tomada de decisão, que são o momento de formular *solução de problemas* e o momento de *tomada de decisão* (MINTZBERG e WESTLEY, 2001; SIMON, 1987; TVERSKI e KAHNEMAN, 1986). Babbie (1999) considera fundamental a definição operacional dessas variáveis para que seja possível compreender exatamente o que as medidas representam. O Quadro 6 mostra esta conceituação. O modelo de questionário que será utilizado pode ser encontrado no Anexo C.

<b>Momentos</b>	<b>Definição operacional</b>
<b>A) Forma como gera alternativas para solução de problemas</b>	Forma como o decisor faz o diagnóstico do problema e desenvolve alternativas de solução.
<b>B) Forma como toma decisão (julgamento)</b>	Forma como o decisor escolhe a alternativa que lhe parece mais viável.

**QUADRO 6** - Momentos do processo de tomada de decisão

Fonte: conclusões da pesquisa

Os Quadros 7 e 8 mostram os atributos que serão utilizados para avaliar as características dos comportamentos adotados, bem como os autores que as suportam.

<b>Atributo</b>	<b>Comportamento racional (A)</b>	<b>Comportamento Intuitivo (X)</b>	<b>Autores</b>
<b>Orientação no tempo</b>	Passado e presente	Futuro	Drucker (1980); Lussier e Achua, 2001
<b>Forma de pensar</b>	Estruturada	Não estruturada	Spencer e Spencer, 1993; Mintzberg e Westley, 2001
<b>Fonte de informação</b>	Externa	Interna	Simon, 1987; Spencer e Spencer, 1993; Rowan, 1996; Buker e Miller, 1999; Miller e Ireland, 2005
<b>Processo Cognitivo</b>	Por análise das partes	Por <i>insight</i> / visão holística	Simon, 1987; Spencer e Spencer, 1993; Shapiro e Spence, 1997; Mintzberg e Westley, 2001; Robbins, 2002; Miller e Ireland, 2005
<b>Estilo de criação</b>	Tradicional	Por inovação	Spencer e Spencer, 1993; Leonard e Sensiper, 1998; Mintzberg e Westley, 2001

**QUADRO 7** - Atributos que compõem o momento “Forma como gera alternativas para solução de problemas”

Fonte: conclusões da pesquisa

<b>Atributo</b>	<b>Comportamento racional (B)</b>	<b>Comportamento Intuitivo (Y)</b>	<b>Autores</b>
<b>Foco de atenção</b>	Curto prazo	Longo prazo	Lussier e Achua, 2001
<b>Origem do processo</b>	Consciente	Inconsciente	Morris e Maisto, 2004; Rowan, 1996; Shapiro e Spence, 1997; Dane e Pratt, 2004; Miller e Ireland, 2005
<b>Indicação de acerto</b>	Pela razão / lógica	Pela emoção / <i>gut feeling</i>	Tverky e Kahneman, 1986; Buker e Miller, 1999; Hayashi, 2001; Shapiro e Spence, 1997; Simon, 1987; Dane e Pratt, 2004; Mintzberg e Westley, 2001
<b>Velocidade para decidir</b>	Lenta	Rápida	Simon, 1987; Dane e Pratt, 2004; Robbins, 2002
<b>Forma da escolha</b>	Por conclusão	Por sensação / pressentimento	Simon, 1987; Spencer e Spencer, 1993; Mintzberg e Westley, 2001; Robbins, 2002; Morris e Maisto, 2004

**QUADRO 8** - Atributos que compõem o momento “Forma como toma decisão (julgamento)”

Fonte: conclusões da pesquisa

### 2.3 Percepção de incerteza no ambiente de negócios

Os estudos sobre a incerteza no ambiente de negócios têm sido o conceito central das teorias que procuram explicar a natureza da relação entre as

organizações e seus ambientes. Segundo Duncan (1972), diversos autores (EMERY e TRIST, 1965; LAWRENCE e LORSCH, 1967; MARCH e SIMON, 1958; TERREBERRY, 1968; THOMPSON, 1967) se ocuparam em pesquisar o tema entre as décadas de cinquenta e setenta, visando identificar, confirmar e medir os elementos que fazem parte do ambiente externo das organizações.

Duncan (1972, p. 315-316) considera o ambiente como a totalidade dos fatores físicos e sociais que são levados diretamente em consideração no comportamento de tomada de decisão dos indivíduos na organização. Para o autor, esses fatores são subdivididos em fatores ambientais internos e externos. Ele propôs duas dimensões para a análise do ambiente:

- a) dimensão simples-complexa: número de fatores levados em consideração na tomada de decisão;
- b) dimensão estático-dinâmica: grau em que os fatores permanecem basicamente os mesmos ao longo do tempo ou que estão em processo contínuo de mudança.

A incerteza no ambiente de negócios, para Duncan (1972), é composta por três condições: (a) necessidade de informação sobre os fatores ambientais associados com uma dada situação de tomada de decisão; (b) desconhecimento do resultado de uma decisão específica em termos de quanto a organização pode perder se a decisão for incorreta; (c) incapacidade de assinalar probabilidades, com qualquer grau de confiança, sobre como os fatores irão afetar o sucesso ou fracasso da decisão. Sua pesquisa concluiu que indivíduos que tomam decisões em ambientes dinâmicos e complexos experimentam uma maior quantidade de incerteza na tomada de decisão. Também concluiu que a dimensão estático-dinâmica do ambiente contribui mais para a incerteza do que a dimensão simples-complexa. Entretanto, Buchko (1994) considera que o instrumento proposto por Duncan, em 1972, não mede adequadamente a percepção de incerteza dos executivos quanto ambiente de negócios.

Lorenzi, Sims e Slocun (1981) consideram que a incerteza no ambiente de negócios se refere aos eventos que a organização não pode prever. Não somente a mera mudança ou a taxa de mudança, mas as mudanças imprevisíveis em variáveis que afetam, de maneira crítica, a tomada de decisão organizacional.

Para Hennisz e Delios (2004) a incerteza se refere tanto à necessidade de informação em um dado ambiente, dado um cenário específico de tomada de decisão, quanto taxa de imprevisibilidade da mudança no ambiente.

Tosi e Slocum (1984) argumentam que a incerteza pode ser mais adequadamente medida quando se analisa cada componente específico do ambiente. Eles citam os clientes, fontes de capital, ciência e tecnologia e fornecedores como fontes de incerteza no ambiente de negócios.

Milliken (1987) corrobora com os argumentos de Tosi e Slocum (1984) e vê a incerteza como uma percepção individual quanto à inabilidade de prever, de forma acurada, o ambiente externo da organização (fornecedores, concorrentes, governo, distribuidores, consumidores, etc.), isto é, na sua visão, a fonte de incerteza sempre está relacionada ao ambiente externo. Para esta autora a incerteza ocorre quando os executivos não são capazes de prever mudanças ou possuem uma compreensão incompleta do relacionamento entre os componentes do ambiente. Essa percepção, ela conclui, afeta a estratégia da organização.

Para Milliken (1987) e Buchko (1994), entretanto, as pesquisas relacionadas ao tema geralmente têm sido inconsistentes e freqüentemente de difícil interpretação, seja em função da pouca qualidade e evidência de validade dos instrumentos utilizados, seja por falharem em encontrar evidências claras da relação entre as características objetivas do ambiente organizacional e as percepções da incerteza no ambiente de negócios.

A percepção, para Robbins (2002, p. 117), é “um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”. Ela não necessariamente corresponde à realidade objetiva, pois as características pessoais (atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas), os fatores na situação (momento, ambiente de trabalho, ambiente social) e os fatores no alvo de observação (novidade, movimento, sons, tamanho, cenário, proximidade) afetam a percepção do indivíduo.

Apesar de Milliken (1987, p. 136-137) não ter proposto um instrumento de pesquisa em seu artigo, ela contribuiu através da proposição de três dimensões que poderiam ser utilizadas com esse objetivo. Para ela, há pelo menos três tipos de incerteza sobre o ambiente que podem ser vivenciados pelos administradores e que,

em seu conjunto, permitiriam avaliar a percepção de incerteza no ambiente de negócios:

- a) incerteza de estado: incapacidade do indivíduo de prever as ações relevantes que o agente externo irá tomar; se existe probabilidade de ocorrer mudanças no ambiente; de determinar qual a natureza da mudança; incapacidade de compreender a inter-relação entre os agentes do ambiente;
- b) incerteza de efeito: incapacidade do indivíduo de prever o impacto que a mudança do agente externo irá causar em sua organização (natureza, intensidade e velocidade do impacto); de avaliar relações de causa e efeito;
- c) incerteza de resposta: inabilidade do indivíduo de prever os possíveis impactos de suas próprias decisões; de avaliar quais opções a empresa tem e qual sua utilidade e valor.

Ashill e Jobber (2001) testaram as três dimensões propostas por Milliken, em pesquisa com 20 executivos *seniores* em *marketing*. Os resultados revelaram que os executivos associam a incerteza no ambiente de negócios a eles.

Hough e White (2004), por sua vez, discordam da idéia geralmente aceita pela perspectiva do processamento de informação, de que, na tomada de decisão estratégica, a necessidade de perscrutar o ambiente aumenta quanto maior for a incerteza no ambiente de negócios. Eles propõem que, no contexto das decisões estratégicas, a necessidade de perscrutar o ambiente deve ser grande tanto quando existe uma percepção de alta incerteza, quanto quando existe uma percepção de baixa incerteza no ambiente de negócios. Suas pesquisas indicaram que o nível de dinamismo ambiental, combinado com a posição funcional do gerente, explicam a necessidade de informações.

McGee e Sawyerr (2003) examinaram a relação entre a percepção de incerteza estratégica, a perscrutação do ambiente de negócios e as fontes de informação utilizadas por gerentes de 153 empresas de alta tecnologia. Os resultados sugeriram que os gerentes de empresas novas aparentemente respondem de maneira diferente do que os gerentes de empresas maduras. No primeiro caso, altos níveis de percepção de incerteza levam os gerentes a confiar mais em fontes pessoais e externas, enquanto que no segundo caso, os gerentes confiam mais em fontes impessoais e internas.

Após revisão da literatura, avalia-se que as dimensões propostas por Milliken (1987) quanto à percepção e incerteza no ambiente de negócios, podem influenciar a adoção de um comportamento mais racional ou intuitivo pelos decisores. O Quadro 9 mostra a conceituação dessas dimensões. O modelo de

questionário que será utilizado pode ser encontrado no Anexo B. O Quadro 10 relaciona as dimensões quanto à incerteza no ambiente de negócios com as assertivas propostas no instrumento de pesquisa.

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

**QUADRO 9** - Variáveis que influenciam a percepção de incerteza no ambiente de negócios segundo Milliken (1987)

## 2.4 Comportamento e adaptação

As origens do comportamento do homem (sua ação observável) e sua experiência subjetiva (pensamentos, sentimentos e desejos) são duplas: os estímulos externos que se exercem sobre ele e as disposições internas que resultam da ação recíproca entre, de um lado, as características fisiológicas herdadas e, do outro, a experiência com o mundo (LAZARUS, 1977). As disposições internas a que se refere Lazarus são os atributos denominados personalidade.

Para Fromm (1983), a personalidade é composta de qualidades psíquicas herdadas e adquiridas. As características que são herdadas corresponderiam ao temperamento (maneira constante de reagir) do indivíduo, e as que são adquiridas representam o caráter (valores formados por experiências pessoais, que são relativamente modificáveis).

Davidoff (2001, p. 504), por sua vez, informa que:

Por personalidade, os psicólogos contemporâneos querem referir-se àqueles padrões relativamente consistentes e duradouros de percepção, pensamento, sentimento e comportamento que dão às pessoas identidade distinta. A personalidade é um “constructo sumário”, que inclui pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes, capacidades e outros.



Segundo Morris e Maisto (2004), existem quatro grandes perspectivas, no campo da psicologia, que procuram explicar o comportamento humano através do estudo da personalidade e cada qual tem algo a ensinar:

- a) teorias psicodinâmicas: tentam explicar as raízes de todo comportamento humano, pois consideram que as origens da personalidade estão nas motivações e nos conflitos inconscientes, freqüentemente sexuais. Principais expoentes: Sigmund Freud, Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney, Erik Erikson;
- b) teorias humanistas: concentram-se nas motivações positivas para o crescimento e na realização do potencial na formação da personalidade. Principais expoentes: Carl Roger, Abraham Maslow;
- c) teorias de traço: essencialmente descritivas e sem se ocuparem de tentar explicar as causas dos comportamentos. Categorizam as personalidades e descrevem de que maneira diferem. Principal expoente: Raymond Cattell;
- d) teorias da aprendizagem cognitivo-social: encontrar as raízes da personalidade nos modos como as pessoas pensam o ambiente, agem sobre ele e reagem a ele. Principal expoente: Albert Bandura.

Os estudos comportamentais em ambientes organizacionais têm sido grandes usuários das teorias da personalidade, principalmente as teorias de traço e de tipos psicológicos, por defenderem que o comportamento típico do indivíduo impacta seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização. A utilização de testes psicológicos é amplamente difundida nos processos de seleção de pessoal como uma forma objetiva de avaliar as características subjetivas dos candidatos. Para Ricco (2004, p. 18), “independente do enfoque, em ambiente organizacional, o conhecimento sobre os perfis de comportamentos, ou estilos, identificam tendências individuais de ação, parametrizam programas de capacitação e subsidiam decisões estratégicas”.

Entretanto, esta prática é criticada na visão behaviorista, como a de Skinner (1995), que considera que os testes psicológicos mascaram o que o indivíduo fez e sob que condições ambientais, pois pretendem indicar o que o indivíduo é. O autor

considera que investigar o que o indivíduo fez e as condições sob as quais ele o fez são a matéria-prima de uma análise funcional.

Em resumo, tanto os estímulos externos como a personalidade têm de ser tomados em conta para compreender e predizer o comportamento humano e a experiência subjetiva. Neste sentido, o presente estudo também considera que é fundamental verificar possíveis associações, cruzando-se características de personalidade com variáveis que podem estar exercendo influência direta sobre o comportamento dos indivíduos como, por exemplo, variáveis ambientais externas e internas da organização. No caso específico desta pesquisa, a variável a ser considerada será a percepção que os profissionais têm quanto à incerteza no ambiente decisório.

Considerando, então, por um lado, as tendências individuais de ação suportadas pelas características de personalidade (que são relativamente estáveis) e, de outro, a influência que as condições ambientais acarretam no comportamento humano, é possível que se encontre situações altamente dissonantes, como por exemplo, um tomador de decisão com baixa tolerância à ambigüidade e com um modo de pensar extremamente racional e lógico, tendo que desempenhar suas funções em um ambiente ambíguo, instável e imprevisível. Certamente, esta situação levaria o indivíduo a vivenciar um conflito e à necessidade de adaptação.

Para Lazarus (1977), a adaptação consiste nos processos por meio dos quais os indivíduos dominam as exigências do meio, isto é, a forma como ele se ajusta ou se adapta a tais exigências, pois “o conflito ocorre quando duas exigências que estão sendo impostas a uma pessoa são incompatíveis”. Na visão do autor, “[...] o conforto, a felicidade e a eficiência de uma pessoa dependem do seu êxito em resolver conflitos.”

Conflito é definido por Davidoff (2001, p. 757) como sendo “Situação em que duas ou mais necessidades, objetivos ou curso de ação são incompatíveis, fazendo com que o organismo sinta-se impulsionado em diferentes direções.”

Segundo a teoria de Piaget, conforme informa Davidoff (2001, p. 755), a adaptação se refere “[...] ao desenvolvimento de capacidades mentais à medida que os organismos interagem e aprendem a enfrentar os próprios ambientes. É composto de *assimilação* e *adaptação*.” (grifos da autora)

Neste sentido, a adaptação pode ocorrer por acomodação, isto é, a pessoa acomoda-se à exigência externa, abandonando ou negando suas necessidades internas divergentes das exigências externas, ou por assimilação, que requer o domínio, a eliminação ou rejeição da exigência externa em vez de abandonar suas necessidades pessoais (LAZARUS, 1977). No exemplo utilizado acima, a adaptação provavelmente seria obtida por acomodação, dado que as condições ambientais dificilmente poderiam ser dominadas ou eliminadas, e neste caso, segundo o autor, a resultante para o indivíduo poderia ser ruim, pois esse tipo de solução pode ter conseqüências patológicas.

A existência de conflito sempre é acompanhada pelos estados de tensão. Para Lazarus (1977), os aspectos afetivos da tensão (por exemplo a angústia e a depressão) interferem no pensamento, na capacidade de atenção e aprendizagem de matérias complexas e na capacidade de resolução de problemas:

[...] a exposição de pessoas a situações tensas diminui o seu campo perceptual, tornando-a menos cônica das características do meio ambiente e menos apta a utilizar informações relevantes para a solução de seus problemas [...] assim, confundem a pessoa sobre a realidade, levando-a, portanto, a decisões inadequadas, na base de uma apreciação incorreta das circunstâncias.

Neste sentido, a dissonância entre as tendências individuais de ação e as características das condições ambientais, configura uma fonte de estresse para o decisor.

Para Myers (1999), o estresse é um conceito indefinido, pois pode ser utilizado para descrever ameaças e desafios (estímulo) ou nossas reações (resposta). Por um lado, ele pode ter efeitos positivos quando o fator estressante é visto como um desafio, pois pode motivar o indivíduo a superar problemas. Por outro, ele pode ter efeitos negativos quando o fator estressante representa uma ameaça. De qualquer maneira, o autor considera que o estresse prolongado pode causar deterioração física.

Davidoff (2001, p. 390), citando Fleming *et al.* (1984), considera que o termo estresse “[...] se refere tanto a condições que despertam ansiedade ou medo quanto à ansiedade ou medo despertados”, e adota os termos estresse, medo e ansiedade como similares. Para a autora, o estresse tem conseqüências cognitivas na medida em que ela altera a capacidade do indivíduo de processar informações, de prestar

atenção no que está ocorrendo ou em indicações que são fornecidas em tarefas intelectuais e de agir de forma flexível por torná-lo menos adaptável a alternar táticas.

Para Morris e Maisto (2004, p. 132), “o termo estressor refere-se a qualquer exigência do ambiente que cria um estado de tensão ou ameaça e requer mudança ou adaptação”. O estresse provoca sentimentos de pressão (ser compelido a acelerar, intensificar, mudar a direção do comportamento ou melhorar o desempenho), frustração (ser impedido de alcançar um objetivo) e conflito. Os efeitos prejudiciais do estresse sobre a saúde humana, segundo os autores, têm sido comprovados por pesquisa e estão relacionados principalmente a doenças cardíacas das coronárias e ao desequilíbrio do sistema imunológico.

### 3 MÉTODO

Muito se debate, no meio acadêmico, quanto ao *status* científico das disciplinas pertencentes às ciências sociais, em função das reais probabilidades do comportamento humano poder ser submetido a um estudo científico. Porém, na visão de Babbie (2003, p. 58), “[...] nenhuma diferença significativa parece existir entre ciências físicas e sociais”. Tal afirmação é feita pelo autor em função das características que ele atribui às ciências sociais: ela é lógica, determinística, generalizante, parcimoniosa, empiricamente verificável, intersubjetiva e aberta a modificações.

Campos (2000) sugere a classificação do método de pesquisa, utilizando-se cinco critérios básicos:

- a) quanto ao tipo – descritiva ou experimental;
- b) quanto à relação temporal – longitudinal ou transversal;
- c) quanto ao local de realização – campo ou laboratório;
- d) quanto à fonte de informações – campo ou documental;
- e) quanto ao delineamento da pesquisa - levantamento, correlacional, experimental ou quase-experimental.

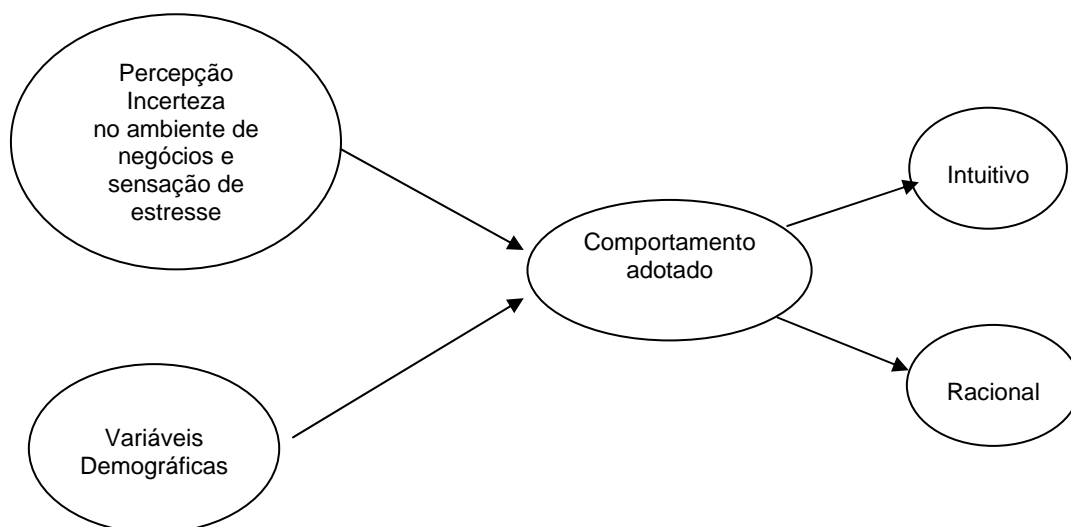
Neste sentido, o presente estudo relata uma pesquisa descritiva, realizada em campo, de relação temporal transversal e delineamento correlacional, cuja fonte de informações será o campo.

Este é um estudo descritivo, pois pretende descrever fenômenos e características, estimar proporções da população que tenham essas características e descobrir associações entre diferentes variáveis (COOPER; SCHINDLER, 2003). Para atingir os objetivos desta pesquisa, optou-se por uma abordagem quantitativa do problema. Será adotada a abordagem de comunicação para a realização da pesquisa. Cooper e Schindler (2003) consideram que o planejamento de pesquisa só pode ser classificado, de acordo com a abordagem utilizada, em duas categorias: abordagem de observação e abordagem de comunicação.

A abordagem de comunicação envolve o questionamento ou estudo de pessoas e registro de suas respostas para análise. O principal ponto forte

do questionamento – ou da condução de uma *survey* - como técnica de coleta de dados primários é a sua versatilidade. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 248)

Os questionários serão de auto-avaliação. Selltiz *et al.* (1975, p. 397) consideram que “com relação a certas características de atitudes – por exemplo, intensidade, importância, etc. – verificou-se até agora que as auto-avaliações constituem a única fonte satisfatória de informação”.



**FIGURA 9** – *Design* da pesquisa

Fonte: conclusões da pesquisa

A Figura 9 representa o desenho (*design*) da pesquisa descrita no tópico dos objetivos específicos. Basicamente, ele tem por finalidade ilustrar esquematicamente como o estudo do problema definido preliminarmente será desenvolvido (MONTEIRO, 1998). O *design* procura mostrar que é possível discriminar comportamentos racionais e intuitivos e que as percepções de incerteza no ambiente de negócios e variáveis demográficas podem ter associações com os tipos de comportamentos adotados pelos gestores. Esta pesquisa será realizada em duas fases:

- a) primeira fase: será feito um pré-teste com os questionários de pesquisa, com o objetivo de detectar possíveis problemas de compreensão das questões. Cooper e Schindler (2003) consideram que a fase de pré-teste serve para “detectar pontos fracos no planejamento e na instrumentação e para fornecer dados para seleção de uma amostragem de probabilidade”;

- b) segunda fase: após a fase de pré-teste, será utilizado o método de *survey* auto-administrado com profissionais responsáveis por decisões estratégicas empresariais.

### **3.1 Universo de pesquisa e critérios de amostragem**

O universo de pesquisa são as empresas de capital privado e estatais, com sede ou escritórios na cidade de São Paulo, sendo que a unidade de análise serão os supervisores, coordenadores e seus superiores hierárquicos. A escolha do Município de São Paulo se fundamenta de um lado, pela representatividade de seu Produto Interno Bruto (PIB), que no ano de 2000 foi de US\$ 51,5 bilhões)<sup>1</sup> e, por outro lado, pela grande concentração de executivos, sejam eles alocados diretamente nas unidades produtivas ou nos escritórios centrais de administração estabelecidos na capital paulista.

A amostragem será não probabilística em função da dificuldade de se estabelecer critérios estatísticos de seleção, dado o desconhecimento dos parâmetros da população sob estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003). O critério utilizado para definição da amostra foi por acessibilidade e também por tipicidade, por visar atingir empresas que estão inseridas em ambientes concorrenciais de diferentes graus de incerteza e pelas limitações de tempo e recursos desta pesquisadora. O tamanho mínimo da amostra foi calculado com base em cinco vezes o número de questões apresentadas no instrumento de pesquisa. Como o instrumento é composto de 30 questões, definiu-se como tamanho mínimo 150 respondentes.

### **3.2 Instrumentos de pesquisa**

Esta pesquisa utilizará três questionários específicos que podem ser encontrados nos anexos A, B e C. O primeiro, chamado de “caracterização do participante” (CP), terá por objetivo coletar as informações sobre variáveis demográficas; o segundo, chamado de “caracterização do ambiente decisório” (AD),

---

<sup>1</sup> Fonte IBGE, Departamento de Contas Nacionais

tem por objetivo identificar a percepção de incerteza dos respondentes quanto ao ambiente de negócios; o terceiro, chamado de “caracterização do estilo decisório” (ED), servirá de base para classificar os respondentes em diferentes estilos de tomada de decisão.

### **3.2.1 Caracterização do participante (CP)**

O questionário CP, que pode ser visualizado no anexo A, apresenta ao respondente um conjunto de variáveis demográficas. Elas foram escolhidas com base na revisão de literatura e pretende-se com elas, além de caracterizar o respondente, verificar a existência de associações das mesmas com os estilos decisórios e as percepções de incerteza no ambiente de negócios. As principais variáveis são: gênero, idade, tempo de experiência no cargo, nível hierárquico e grau de instrução. Utilizou-se tanto questões abertas como questões fechadas para coletar tais informações.

### **3.2.2 Caracterização do ambiente decisório (AD)**

O questionário AD, que pode ser visualizado no anexo B, foi construído com base na proposição de Milliken (1987) quanto as dimensões que compõe a percepção de incerteza no ambiente de negócios: Incerteza de Estado, Incerteza de Efeito e Incerteza de Resposta. Ashill e Jobber (2001) testaram estas dimensões 20 executivos de marketing e observaram associação positiva das três dimensões com a percepção de incerteza.

O instrumento é composto de 9 assertivas (P11 a P19), sendo 3 assertivas para cada dimensão, que pretendem avaliar a percepção de incerteza dos indivíduos em seu ambiente decisório, conforme se pode observar no Quadro 10, e uma (P20) que pretende verificar se o indivíduo se sente estressado ao tomar decisões estratégicas neste ambiente (fator sensação de estresse). A definição operacional de cada dimensão é mostrada no Quadro 9.



Dimensões/ fator	Rótulo no banco de dados	No. da questão no Anexo B	Assertivas
Incerteza de estado	P11	1	É muito difícil saber quais ações relevantes este agente irá tomar.
	P12	2	Difícilmente percebo a chance que existe de este agente mudar seu comportamento.
	P13	3	É muito difícil perceber como será o novo comportamento deste agente, caso ele mude.
Incerteza de Efeito	P14	4	Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.
	P15	5	É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.
	P16	6	Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.
Incerteza de resposta	P17	7	É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.
	P18	8	É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões.
	P19	9	Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.
Sensação de estresse	P20	10	Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve este agente.

**QUADRO 10** – Assertivas utilizadas no instrumento de pesquisa para avaliar a percepção de incerteza no ambiente de negócios

Ao preencher o formulário o respondente deveria, inicialmente, indicar um agente externo à organização em que trabalha (governo ou concorrentes ou clientes ou fornecedores, etc.). Este agente, preferencialmente, deveria ser aquele que mais influencia e/ou mais sofre diretamente as conseqüências de uma decisão do respondente. Após fazer esta indicação, o participante da pesquisa deveria, pensando no agente indicado, responder as questões propostas (P11 a P20).

Para coletar as repostas optou-se pela utilização da escala do tipo Likert de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente. Para Hair *et al.* (1995), as escalas são séries de itens com conteúdo homogêneo que, juntos, formam uma medida composta para representar um conceito. Aaker *et al.* (2001) consideram que a escala é um *continuum* no qual os objetos são identificados em função da quantidade que possuem da característica medida. Para Babbie (1999), o método Likert baseia-se na suposição de que o *score* que resulta das respostas aos itens que refletem aparentemente a variável estudada, é capaz de fornecer uma medida razoavelmente boa desta variável.

### 3.2.3 Caracterização do estilo decisório (ED)

O questionário ED, que pode ser visualizado no anexo C, é composto de dez pares de afirmativas relacionadas aos atributos descritos nos Quadros 7 e 8 e estão divididas em dois momentos da tomada de decisão: (1) forma como gera alternativas para solução de problemas e (2) forma como toma decisão (julgamento). Tais momentos foram identificados por Simon (1987), Tverski e Kahneman (1986) e Mintzberg e Westley (2001). Os Quadros 11 e 12 mostram os pares de afirmativas utilizadas.

Atributo	No. do par no Anexo C	Comportamento racional (A)	Comportamento Intuitivo (X)
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 seqüencial 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 prévia 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.

**QUADRO 11** – Pares de afirmativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como gera alternativas para solução de problemas”

Ao preencher o formulário o respondente deverá optar por uma das duas assertivas de cada par. A escolha se dará em função da assertiva que mais se aproximar de suas crenças e/ou modo de decidir ao estar envolvido em questões estratégicas em seu ambiente de trabalho. A classificação do indivíduo em um estilo decisório se dará em função da combinação da quantidade de respostas nos dois momentos, isto é, indivíduos que optaram por uma maior quantidade de respostas de comportamento racional (comportamento do tipo “A” no momento 1, do Quadro 11, com comportamento do tipo “B” no momento 2, do Quadro 12) serão

classificados em um dos estilos racionais. Por outro lado, indivíduos que optaram por uma maior quantidade de respostas de comportamento intuitivo (comportamento do tipo “X” no momento 1, do Quadro 11, com comportamento do tipo “Y” no momento 2, do Quadro 12) serão classificados em um dos estilos intuitivos. O procedimento adotado para esta classificação será descrito no item 4.2.1 deste estudo.

<b>Atributo</b>	<b>No. do par no Anexo C</b>	<b>Comportamento racional (B)</b>	<b>Comportamento Intuitivo (Y)</b>
<b>Foco de atenção</b>	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.
<b>Origem do processo</b>	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.
<b>Indicação de acerto</b>	8	Procuro evitar ao máximo que fatores emocionais afetem minhas decisões.	Sempre levo em consideração as impressões e sentimentos que tenho sobre o assunto quando tomo uma decisão.
<b>Velocidade para decidir</b>	9	Preciso de tempo para refletir e analisar a situação antes de decidir.	Costumo ser rápido para tomar decisões, mesmo em situações novas.
<b>Forma da escolha</b>	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.

**QUADRO 12** – Pares de afirmativas utilizadas no instrumento de pesquisa para identificar o estilo decisório no momento “forma como toma decisão (julgamento)”

### 3.3 Plano de análise de dados

No tratamento descritivo dos dados, será utilizada a técnica de distribuição de freqüência das variáveis analisadas para descrever suas características básicas.

As escalas intervalares, como a do tipo Likert adotada nesta pesquisa no formulário AD, permite a utilização de diversos testes estatísticos tais como média, desvio padrão, correlação produto momento, teste F, Anova, regressão, análise fatorial, etc. (AAKER et al, 2001). Neste sentido, os dados coletados no presente estudo serão submetidos a tratamento estatístico tanto descritivo quanto inferencial.

Os métodos inferenciais utilizados serão ANOVA, QUI-QUADRADO, IGUALDADE DE DUAS PROPORÇÕES (Teste Z), KOLMOGOROV-SMIRNOV (KS),

KAISER-MEYER-OLKIN (KMO), TESTE DE BARTLETT, ANÁLISE FATORIAL e COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS DE TUKEY. A utilização de cada um dos métodos citados será explicada no tópico de análise de resultados.

## 4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

### 4.1 Coleta de dados

Inicialmente, procedeu-se o pré-teste com os questionários de pesquisa, com o objetivo de detectar possíveis problemas de compreensão das questões. Ele foi realizado com 6 participantes e originou correções e melhorias nos formulários inicialmente propostos. Após sua correção, iniciou-se a distribuição dos formulários para a formação da amostra.

Para a coleta de dados, foram utilizadas duas estratégias distintas.

Primeiramente, foram distribuídas 250 cópias impressas dos formulários a pessoas que se encaixavam na condição descrita no tópico 3.1 deste trabalho. Essas pessoas foram contatadas diretamente pela pesquisadora, e também através da cooperação de seus alunos, em cursos de pós-graduação de Instituições Educacionais sediadas na cidade de São Paulo e em empresas da mesma localidade. O número de pessoas que encaminharam os formulários respondidos foi de 77, ou seja, um índice de resposta de 28,0%. Entretanto, em virtude de erro no preenchimento dos formulários, tais como, ausência de resposta em uma ou mais questões, ou o oposto, marcação de mais de uma resposta para a mesma questão, 7 formulários foram descartados. Dessa forma, esta estratégia de coleta contribuiu com 70 respostas válidas.

A segunda estratégia de coleta referiu-se à construção, na internet, de uma cópia fiel dos instrumentos impressos. Para tal, utilizou-se o site [www.pesquisa.pro.br](http://www.pesquisa.pro.br) que oferece uma ferramenta própria para construção de questionários de pesquisa. Este meio de coleta permite que o respondente acesse, através da indicação de seu endereço de *e-mail* pessoal e de uma senha fornecida pelo pesquisador, um endereço eletrônico onde consta o formulário a ser respondido. Para convidar as pessoas a participar da pesquisa, foi construído um *mailing list* com 256 endereços eletrônicos de executivos que se encaixavam na condição descrita no tópico 3.1 deste trabalho, que foram coletados através de pesquisa em *home page* de empresas com sede ou escritório na cidade de São Paulo. Em seguida, foi enviado um *e-mail* a cada um deles solicitando sua

participação e dando instruções de como participar. Esta estratégia gerou 131 respostas, todas válidas, ou seja, um índice de resposta de 51,2%.

Desta forma, a amostra coletada para análise de resultados foi de 201 respondentes, quantidade que superou em 34% o tamanho mínimo da amostra calculada no tópico 3.1 deste estudo. Não se considerará, para efeito de análise, nenhuma diferença entre as respostas obtidas através das duas estratégias, pois o instrumento utilizado em ambas foi rigorosamente o mesmo, divergindo apenas na forma de coleta das respostas.

Conclui-se que a estratégia de coleta por internet foi mais eficaz em função do índice maior de respostas válidas obtidas.

## **4.2 Tratamento dos dados**

A análise e compreensão dos dados pode ocorrer por meio de gráficos e estatísticas, que nesta pesquisa serão gerados a partir *dos softwares Microsoft® Excel 1997 e SPSS for Windows, versão 10.0.1.*

### **4.2.1 Tratamento dos dados oriundos do questionário ed – caracterização do estilo decisório**

Antes de realizar a análise estatística propriamente dita, foi necessário transformar os resultados obtidos no questionário ED (caracterização do estilo decisório) em 6 estilos decisórios. Estes estilos são: (1) racional puro, (2) racional, (3) tendência racional, (4) tendência intuitiva, (5) intuitivo e (6) intuitivo puro.

Para chegar a esta tipologia, as respostas foram analisadas da seguinte maneira:

- a) o questionário é composto de dois blocos de pares de assertivas, cada um contendo cinco pares, conforme mostrado nos Quadros 11 e 12 e que também pode ser visualizado no Anexo C. No primeiro bloco, que é referente ao constructo “forma como gera alternativas para solução de problemas” (Quadro 11), a primeira assertiva de cada par se refere a um comportamento racional

(A) e a segunda assertiva de cada par se refere a um comportamento intuitivo (X). No segundo bloco, que é referente ao constructo “forma como toma decisões - julgamento” (Quadro 12), a primeira assertiva de cada par se refere a um comportamento racional (B) e a segunda assertiva de cada par se refere a um comportamento intuitivo (Y);

b) partindo-se deste critério, foram somadas, para cada participante, as quantidades de respostas A, B, X ou Y. A partir desta soma, utilizou-se as escalas descritas nos Quadros 13, 14, 15 e 16 para classificar o respondente em um dos 6 estilos:

<b>Estilo</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (A)</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (B)</b>	<b>Total de repostas</b>
<b>Racional Puro (AB)</b>	5	5	10
	5	4	9
	4	5	9
<b>Racional (AB')</b>	5	3	8
	3	5	8
	4	4	8
	4	3	7
	3	4	7
	3	3	6

**QUADRO 13** – Critérios utilizado para classificar o indivíduo nos estilos Racional Puro e Racional

Fonte: dados da pesquisa

O tipo AB é considerado “racional puro” por sempre tomar decisões e gerar alternativas de maneira predominantemente racional, perfazendo um total de 9 ou 10 respostas de comportamento racional em um total de 10 respostas possíveis.

O tipo AB' é considerado “racional” por sempre tomar decisões e gerar alternativas de maneira predominantemente racional, perfazendo um total entre 6 e 8 respostas de comportamento racional em um total de 10 respostas possíveis.

<b>Estilo</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (X)</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (B)</b>	<b>Total de repostas</b>
<b>Tendência Racional (XB)</b>	5	5	10
	5	4	9
	4	5	9
	5	3	8
	3	5	8
	4	4	8
	4	3	7
	3	4	7
	3	3	6

**QUADRO 14** – Critérios utilizado para classificar o indivíduo no estilo Tendência Racional

Fonte: dados da pesquisa

O tipo XB é considerado como de “tendência racional” por adotar um comportamento predominantemente racional ao tomar decisões (respostas do tipo B), apesar de poder estar gerando alternativas de maneira intuitiva (respostas do tipo X). A tomada de decisão foi considerada o fator preponderante para esta classificação, pois, em última instância, é ela que definirá o rumo das ações.

<b>Estilo</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (A)</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (Y)</b>	<b>Total de repostas</b>
<b>Tendência Intuitiva (AY)</b>	5	5	10
	5	4	9
	4	5	9
	5	3	8
	3	5	8
	4	4	8
	4	3	7
	3	4	7
	3	3	6

**QUADRO 15** – Critérios utilizado para classificar o indivíduo no estilo Tendência Intuitiva

Fonte: dados da pesquisa



O tipo AY é considerado com “tendência intuitiva” por adotar um comportamento predominantemente intuitivo ao tomar decisões (respostas do tipo Y), apesar de poder estar gerando alternativas de maneira racional decisões (respostas do tipo A). A tomada de decisão, como já foi mencionado, foi considerada o fator preponderante para esta classificação pois, em última instância, é ela que definirá o rumo das ações.

<b>Estilo</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (X)</b>	<b>Quantidade de repostas do tipo (Y)</b>	<b>Total de repostas</b>
<b>Intuitivo Puro (XY)</b>	5	5	10
	5	4	9
	4	5	9
<b>Intuitivo (XY')</b>	5	3	8
	3	5	8
	4	4	8
	4	3	7
	3	4	7
	3	3	6

**QUADRO 16** – Critérios utilizado para classificar o indivíduo nos estilos Intuitivo Puro e Intuitivo

Fonte: dados da pesquisa

O tipo XY é considerado “intuitivo puro” por sempre tomar decisões e gerar alternativas de maneira predominantemente intuitiva, perfazendo um total de 9 ou 10 repostas de comportamento intuitivo em um total de 10 repostas possíveis.

O tipo XY' é considerado “intuitivo” por sempre tomar decisões e gerar alternativas de maneira predominantemente intuitiva, perfazendo um total entre 6 e 8 repostas de comportamento intuitivo em um total de 10 repostas possíveis.

#### **4.2.2 Tratamento dos dados oriundos do questionário AD – percepção de incerteza no ambiente de negócios**

O questionário AD (caracterização do ambiente decisório), que pode ser visualizado no Anexo B, foi construído para avaliar as dimensões: (1) Incerteza de Estado, (2) Incerteza de Efeito e (3) Incerteza de Resposta, conforme mostra o Quadro 9. Essas dimensões correspondem a fatores empíricos e serão tratados pela análise fatorial para confirmação.

Inicialmente, o respondente deveria escolher um agente externo à organização em que trabalha, como, por exemplo, governo ou concorrentes ou clientes ou fornecedores. Após esta escolha, ele deveria responder um conjunto de 10 assertivas. As 9 primeiras se referem às dimensões sobre incerteza percebida quanto ao ambiente externo da empresa, representado pelo agente escolhido (3 assertivas para cada dimensão). A última assertiva se refere ao fato do respondente se sentir ou não estressado quando toma decisões em relação a este agente.

Para cada assertiva, foi utilizada a escala *Likert* de 5 de cinco pontos, variando entre discordo totalmente e concordo totalmente, conforme mostra o exemplo abaixo. Para se chegar a uma conclusão sobre se o respondente percebe incerteza em relação ao seu ambiente decisório, foi utilizado o seguinte critério:

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO EM PARTE	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE
Assertiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- a) a concordância do respondente com as assertivas representa que ele percebe incerteza no ambiente decisório;
- b) para concluir se o respondente percebe incerteza para cada dimensão, ele deverá ter assinalado no mínimo 2 assertivas com “concordo em parte” e/ou “concordo totalmente” do total de 3 assertivas. Caso contrário, foi considerado que o respondente não percebe incerteza.;
- c) após a análise individual da percepção de incerteza para cada dimensão, foi avaliado se o indivíduo percebe incerteza de uma maneira geral. O

critério utilizado foi: caso o indivíduo perceba incerteza em pelo menos duas dimensões, considera-se que ele percebe incerteza no ambiente decisório. Caso contrário, foi considerado que o respondente não percebe incerteza;

d) a partir desta análise, classificou-se cada respondente com: (1) percebe incerteza e (2) não percebe incerteza.

#### **4.2.3 A hipótese de ajustamento do indivíduo (estilo – percepção de incerteza)**

Após a classificação de cada respondente em um dos seis estilos decisórios definidos (que variam em função da adoção comportamentos mais racionais ou mais intuitivos, conforme foi explicado no item 4.2.1 deste estudo) e da avaliação de sua percepção de incerteza (fato do indivíduo ter ou não informações a respeito do comportamento, ações, impactos e reações do agente externo à organização em que trabalha) foi criado com base na revisão de literatura, no banco de dados de respostas, uma nova variável hipotética chamada de “ajustamento”, que classifica o indivíduo em (1) sonante – aquele que possui um estilo decisório harmônico com a percepção de incerteza do ambiente e (2) dissonante – aquele que possui um estilo decisório desarmônico com a percepção de incerteza do ambiente:

- a) O indivíduo será considerado “sonante” se ele:
  - a1) perceber incerteza no ambiente decisório;
  - a2) pertencer aos estilos decisórios: “intuitivo puro”, “intuitivo” ou “tendência intuitiva”.
- b) O indivíduo também será considerado “sonante” se ele:
  - b1) não perceber incerteza no ambiente decisório;
  - b2) pertencer aos estilos decisórios: “racional puro”, “racional” ou “tendência racional”.
- c) O indivíduo será considerado “dissonante” se ele:
  - c1) não perceber incerteza no ambiente decisório;

c2) pertencer aos estilos decisórios: “intuitivo puro”, “intuitivo” ou “tendência intuitiva”.

d) O indivíduo também será considerado “dissonante” se ele:

d1) perceber incerteza no ambiente decisório;

d2) pertencer aos estilos decisórios: “racional puro”, “racional” ou “tendência racional”.

Após realizar esta análise, cada respondente foi classificado em: (1) sonante e (2) dissonante.

A criação desta variável tem por objetivo avaliar a existência de associação entre o fato do indivíduo se sentir estressado ao tomar decisões estratégicas em relação ambiente externo da empresa e as hipóteses de ajustamento descrita acima. O Quadro 17 resume as considerações desta hipótese.

Estilos/percepção de incerteza	Indivíduo Sonante		Indivíduo Dissonante	
	Percebe incerteza	Percebe incerteza	Percebe incerteza	Percebe incerteza
Racionais		X	X	
Intuitivos	X			X

**QUADRO 17** – Resumo das considerações da hipótese de ajustamento

Fonte: dados da pesquisa

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Técnicas utilizadas

Fica definido para este trabalho um nível de significância de 0,05 (5%).

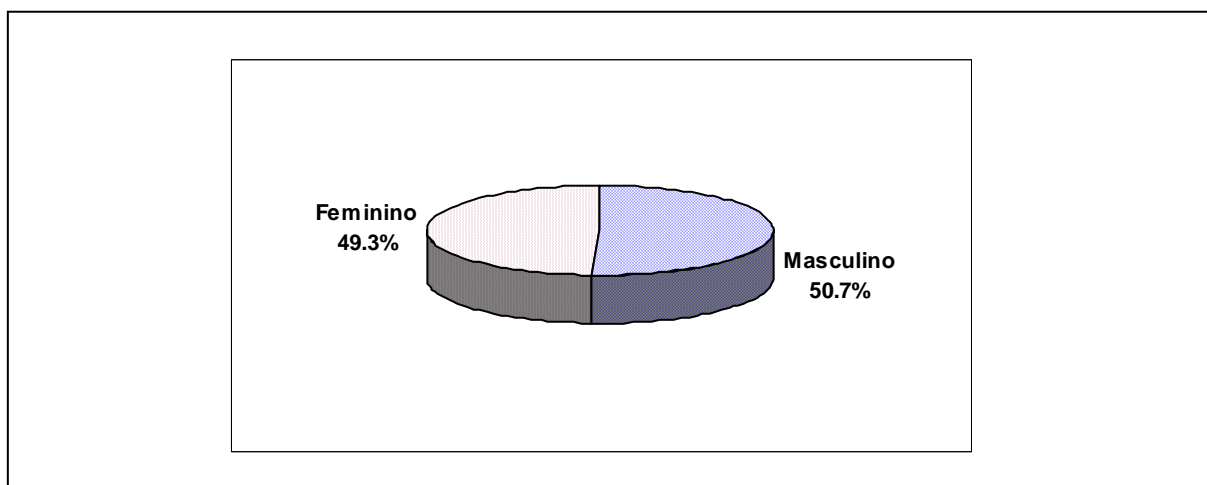
No análise estatística dos resultados, foram utilizadas tanto técnicas descritivas como inferenciais.

### 5.2 Caracterização da amostra

A amostra é composta por 201 indivíduos. No tratamento descritivo dos dados, foi utilizada a técnica de distribuição de freqüência das variáveis analisadas para descrever suas características básicas:

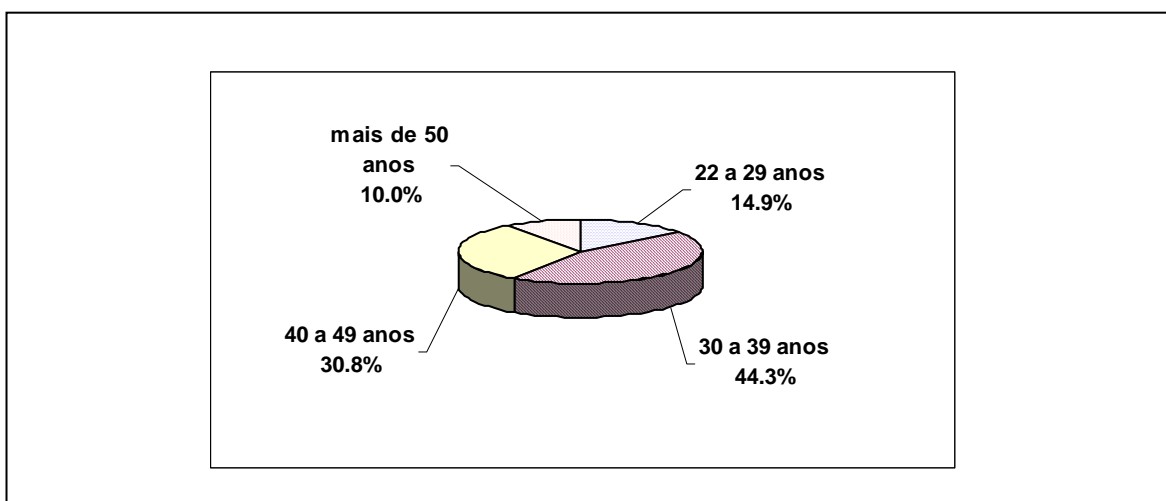
A) gênero: a amostra é composta por 102 homens, 50,7%, e por 99 mulheres, 49,3%, conforme mostra a Figura 10;

B) idade: a amostra é composta por 30 indivíduos entre 22 e 29 anos, 14,9%, por 89 indivíduos entre 30 e 39 anos, 44,3%, por 62 indivíduos entre 40 e 49 anos, 30,8%, e por 20 indivíduos acima dos 50 anos, 10,0%, conforme mostra a Figura 11.



**FIGURA 10** – Distribuição da amostra por gênero

Fonte: dados da pesquisa



**FIGURA 11** – Distribuição da amostra por faixas de idade

Fonte: dados da pesquisa

C) nível hierárquico – conforme mostra a Figura 12, a amostra é composta pela seguinte estratificação de níveis hierárquicos:

C1) 1º Escalão (Proprietário, Presidente, Vice-presidente, Gerente Geral, Diretor/outro): 53 indivíduos, 26,4%,

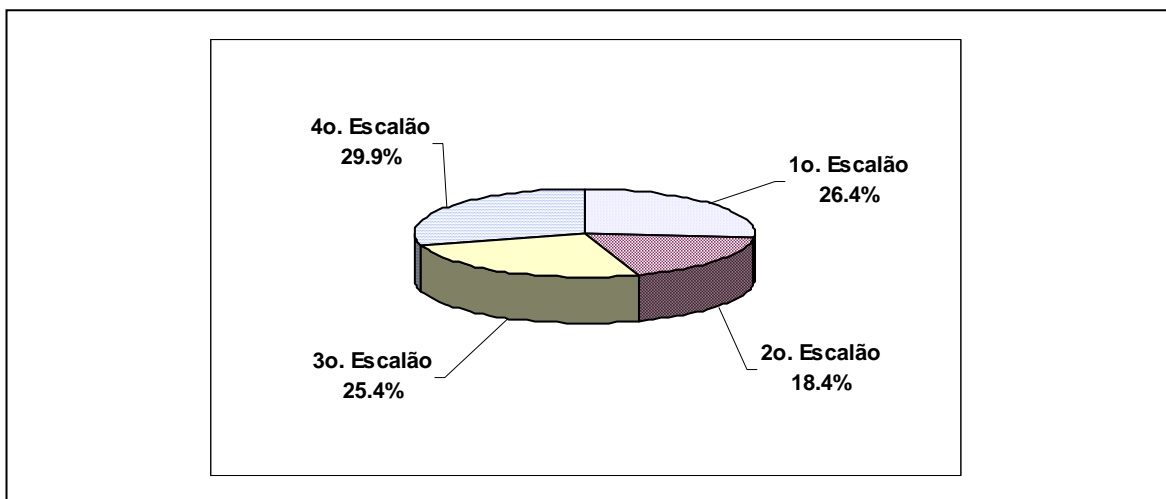
C2) 2º Escalão (alta gerência): 37 indivíduos, 18,4%,

C3) 3º Escalão (média gerência): 51 indivíduos, 25,4%,

C4) 4º Escalão (Chefia/Supervisão): 60 indivíduos, 29,9%.

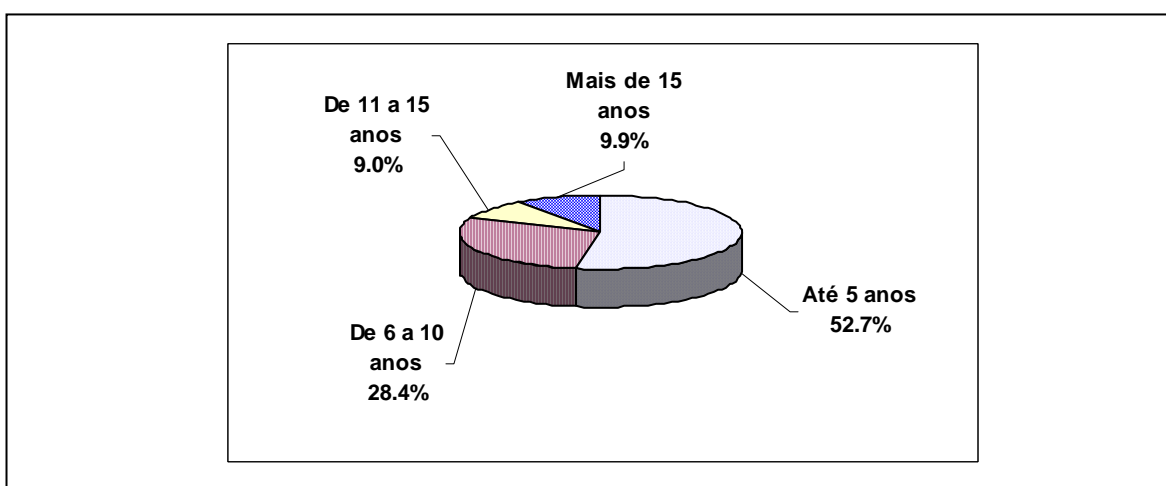
D) tempo de experiência no nível hierárquico indicado: a amostra é composta por 108 indivíduos que têm até 5 anos de experiência, 53,7%, por 57 indivíduos que têm entre 6 e 10 anos, 28,4%, por 16 indivíduos que têm entre 11 e 15 anos, 8,0%, e por 20 indivíduos com mais de 15 anos de experiência, 9,9%, conforme mostra a Figura 13;

E) grau de instrução: a amostra é composta por 9 indivíduos que têm até o 2º grau completo, 4,5%, por 70 indivíduos graduados, 34,8%, por 63 indivíduos que têm Pós-graduação *Lato Sensu*, 31,3%, por 56 indivíduos com Mestrado, 27,9%, e por 3 indivíduos com Doutorado, 1,5%, conforme mostra a Figura 14;



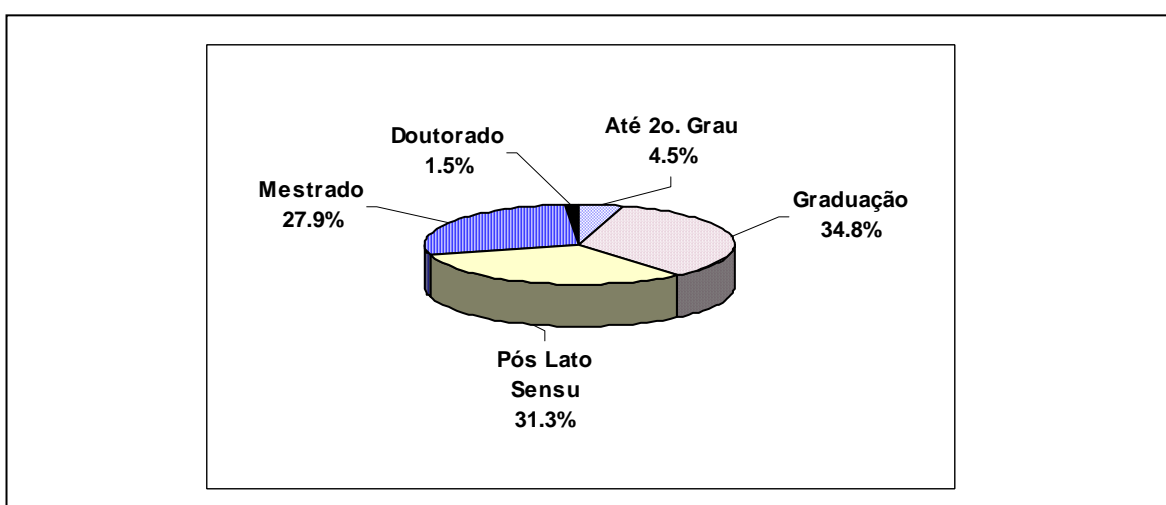
**FIGURA 12** – Distribuição da amostra por níveis hierárquicos

Fonte: dados da pesquisa



**FIGURA 13** – Distribuição da amostra por tempo de experiência no nível hierárquico informado

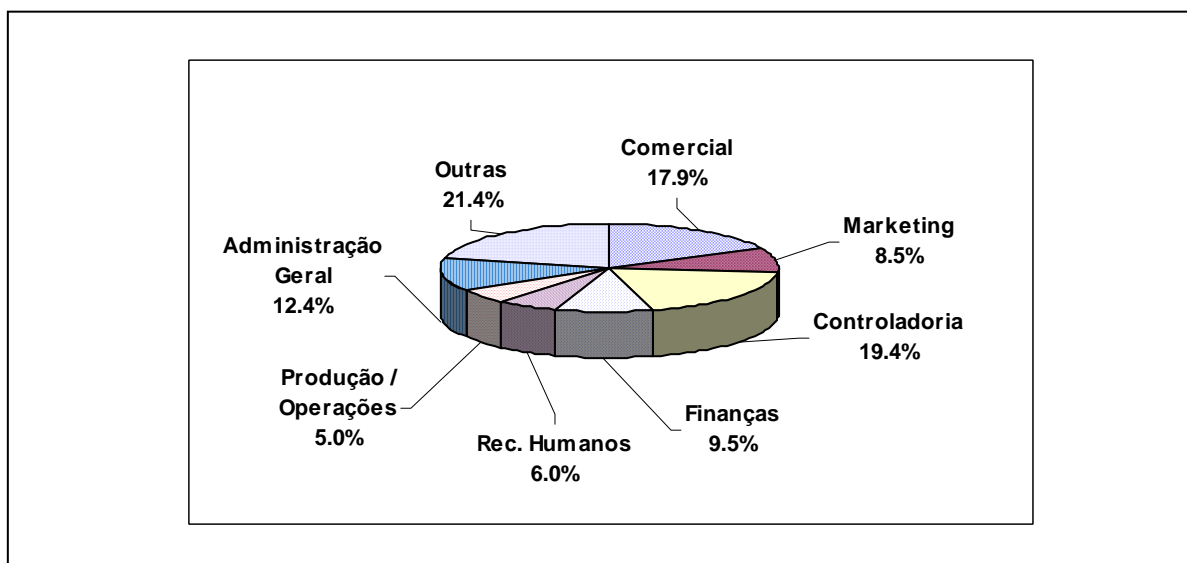
Fonte: dados da pesquisa



**FIGURA 14** – Distribuição da amostra por grau de instrução dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

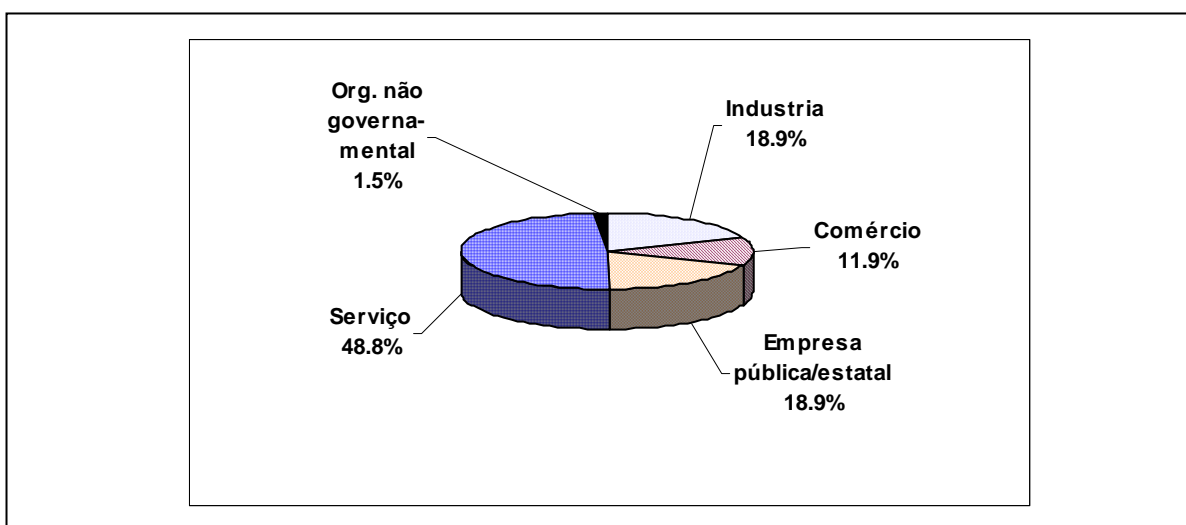
F) área funcional de atuação: 36 respondentes declararam trabalhar na área comercial, 17,9%, 17 na área de marketing, 8,5%, 39 na área de controladoria, 19,4%, 19 na área de finanças, 9,5%, 12 na área de recursos humanos, 6,0%, 10 na área de produção/operações, 5,0%, 25 na área de administração geral, 12,4% e 43 em outras áreas, 21,4%, conforme mostra a Figura 15;



**FIGURA 15** – Distribuição da amostra por área funcional de atuação dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

G) setor de atividade das empresas: 38 dos respondentes declararam trabalhar em indústrias, 18,9%, 24 no comércio, 11,9%, 98 em empresas prestadoras de serviço, 48,8%, 38 em empresas públicas ou estatais, 18,9%, e 3 em organizações não governamentais, 1,5%, conforme mostra a Figura 16;

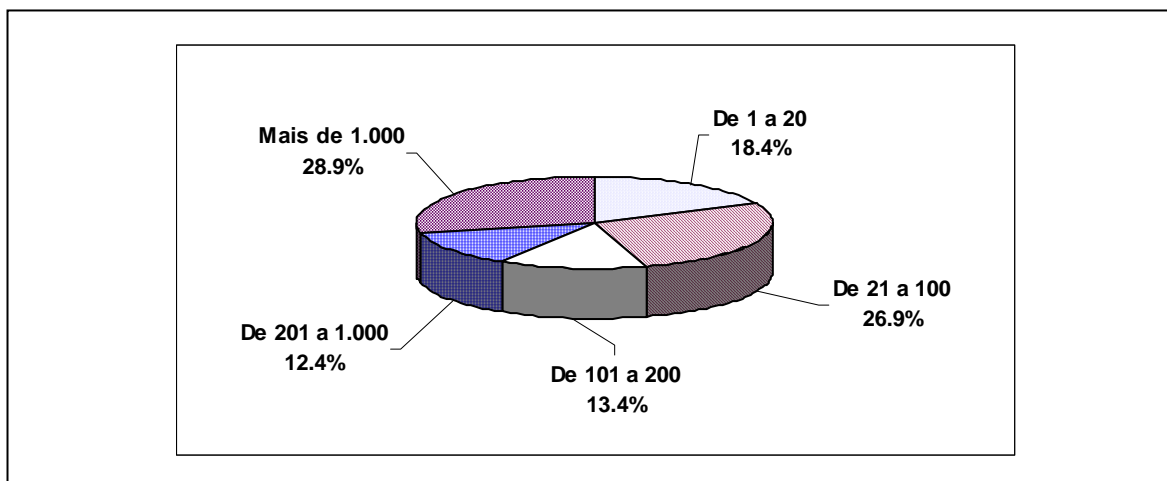


**FIGURA 16** – Setor de atividade das empresas onde trabalham os respondentes

Fonte: dados da pesquisa



H) número de funcionários das empresas: 37 respondentes informaram trabalhar em empresas com até 20 funcionários, 18,4%, 54 em empresas de 21 a 100 funcionários, 26,9%, 27 em empresas de 101 a 200 funcionários, 13,4%, 25 em empresas de 201 a 1.000 funcionários, 12,4%, e 58 em empresas com mais de 1.000 funcionários, 28,9%, conforme mostra a Figura 17.



**FIGURA 17** – Número de funcionários das empresas onde trabalham os respondentes

Fonte: dados da pesquisa

### 5.3 Resultados sobre os estilos decisórios

Quanto à composição da amostra entre os estilos decisórios, nota-se que, individualmente, o estilo dominante é o racional, 51,2%, seguido pelo de tendência intuitiva, 17,4%, conforme mostra a Tabela 3. Em termos cumulativos, os racionais, em seus três estilos (racional puro, racional e tendência racional), respondem por 72,1% da amostra.

**TABELA 3** – Composição da amostra por estilo decisório

Estilo	Freqüência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Racional puro	21	10,4	10,4	10,4
Racional	103	51,2	51,2	61,7
Tendência racional	21	10,4	10,4	72,1
Tendência intuitiva	35	17,4	17,4	89,6
Intuitivo	20	10,0	10,0	99,5
Intuitivo puro	1	0,5	0,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

Quando se compara faixas de anos de experiência no cargo com os estilos agrupados em racionais (racional puro, racional e tendência racional) e intuitivos (intuitivo puro, intuitivo e tendência intuitiva), observa-se que quanto maior a experiência, maior o número de indivíduos que adotam comportamento intuitivo, conforme mostra a Tabela 4.

TABELA 4 – Estilos decisórios adotados por faixa de anos de experiência do respondente no cargo

Experiência	Frequência			Percentual		
	Racionais	Intuitivos	Total	Racionais	Intuitivos	Total
De 1 a 5 anos	87	21	108	80,6%	19,4%	100,0%
De 6 a 10 anos	39	18	57	68,4%	31,6%	100,0%
De 11 a 15 anos	9	7	16	56,3%	43,7%	100,0%
Mais de 15 anos	10	10	20	50,0%	50,0%	100,0%
Total	145	56	201	72,1%	27,9%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

O mesmo fato ocorre quando se compara faixas de idade dos respondentes com os estilos agrupados em racionais (racional puro, racional e tendência racional) e intuitivos (intuitivo puro, intuitivo e tendência intuitiva), isto é, quanto maior a idade, maior o número de indivíduos que adotam comportamento intuitivo, conforme mostra a Tabela 5.

TABELA 5 – Estilos decisórios adotados por idade do respondente

Idade	Frequência			Percentual		
	Racionais	Intuitivos	Total	Racionais	Intuitivos	Total
De 22 a 29 anos	26	4	30	86,7%	13,3%	100,0%
De 30 a 39 anos	66	23	89	74,2%	25,8%	100,0%
De 40 a 49 anos	43	19	62	69,3%	30,7%	100,0%
Mais de 50 anos	10	10	20	50,0%	50,0%	100,0%
Total	145	56	201	72,1%	27,9%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Foram comparadas as idades e as experiências médias entre os estilos. Para tanto, utilizou-se o teste de comparação de médias de ANOVA. Os intervalos descritos na Tabela 6 foram construídos com 95% de confiança estatística. As comparações podem ser observadas nas Figuras 18 e 19.

TABELA 6 – Comparação das idades e das experiências médias entre os estilos

Estilos	Idade					Experiência				
	Est 1	Est 2	Est 3	Est 4	Est 5	Est 1	Est 2	Est 3	Est 4	Est 5
Média	36,24	36,78	39,05	39,69	42,40	7,57	6,58	7,52	9,46	9,80
Mediana	36	36	40	38	41,5	7	5	5	6	10
Desvio Padrão	6,06	7,74	7,36	7,87	8,38	5,28	5,93	6,27	7,35	6,06
Mínimo	24	22	26	26	28	1	1	1	1	1
Máximo	45	54	56	60	59	20	33	27	30	22
Tamanho	21	103	21	35	20	21	103	21	35	20
Limite Inferior	33,65	35,28	35,90	37,08	38,73	5,31	5,44	4,84	7,02	7,15
Limite Superior	38,83	38,27	42,19	42,29	46,07	9,83	7,73	10,20	11,89	12,45
p-valor	0,016*					0,080#				

Legenda: Est 1 – Racional puro; Est 2 – Racional; Est. 3 – Tendência racional; Est 4 – Tendência intuitiva; Est 5 – Intuitivo; Est 6 – Intuitivo puro.

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

# p-valores que por estarem próximos do limite de aceitação, são considerados que tendem a ser significativos.

Conclui-se que, de maneira geral, existe diferença média estatisticamente significativa entre os estilos para a idade. Sendo assim, utilizou-se comparações múltiplas de Tukey, para comparar dois a dois os estilos entre si e determinar onde ocorre a diferença. Assim, a Tabela 7 mostra somente os p-valores dessas comparações.

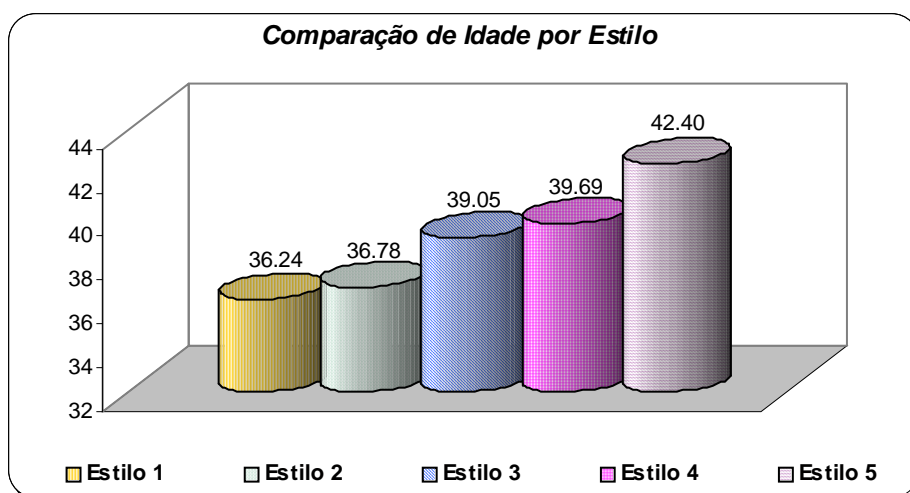
TABELA 7 – Comparação das idades e das experiências médias entre os estilos

Estilos	Est 1	Est 2	Est 3	Est 4
Idade	Est 2	0,998		
	Est 3	0,756	0,727	
	Est 4	0,476	0,296	0,998
	Est 5	0,027*	0,044*	0,625

Legenda: Est 1 – Racional puro; Est 2 – Racional; Est. 3 – Tendência racional; Est 4 – Tendência intuitiva; Est 5 – Intuitivo; Est 6 – Intuitivo puro.

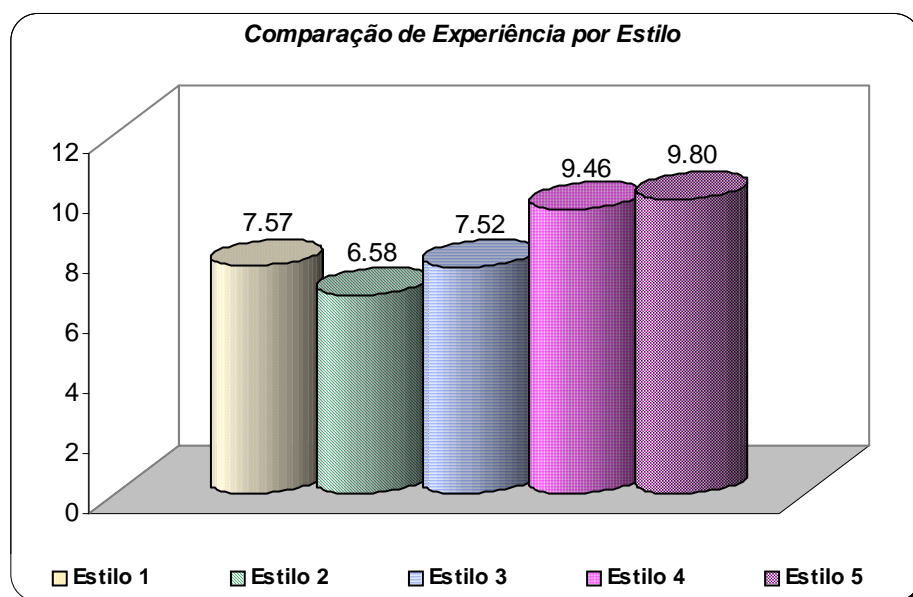
\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Conclui-se que a diferença encontra-se entre os estilos 1 (racional puro) e 2 (racional) com o estilo 5 (intuitivo).



**FIGURA 18** – Gráfico de comparação de idade por estilo  
 Fonte: dados da pesquisa

Legenda: Estilo 1 – Racional puro; Estilo 2 – Racional; Estilo 3 – Tendência racional; Estilo 4 – Tendência intuitiva; Estilo 5 – Intuitivo; Estilo 6 – Intuitivo puro.



**FIGURA 19** – Gráfico de comparação de experiência profissional no cargo por estilo  
 Fonte: dados da pesquisa

Legenda: Estilo 1 – Racional puro; Estilo 2 – Racional; Estilo 3 – Tendência racional; Estilo 4 – Tendência intuitiva; Estilo 5 – Intuitivo; Estilo 6 – Intuitivo puro.

Da análise dos estilos, agrupados em racionais e intuitivos, em relação aos gêneros, pode-se verificar ainda que há predominância da adoção de comportamento racional tanto entre homens (72,5%) como entre as mulheres (71,7%), conforme mostra a Tabela 8.

TABELA 8 – Estilos decisórios adotados por gênero

Gênero	Frequência			Percentual		
	Racionais	Intuitivos	Total	Racionais	Intuitivos	Total
Masculino	74	28	102	72,5%	27,5%	100,0%
Feminino	71	28	99	71,7%	28,3%	100,0%
Total	145	56	201	72,1%	27,9%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os níveis hierárquicos declarados pelos pesquisados, observa-se uma maior adoção do estilo intuitivo entre os integrantes do 1º escalão (Proprietário, Presidente, Vice-presidente, Gerente Geral, Diretor) – 39,6% - do que entre os demais níveis hierárquicos (Alta Gerência, Média Gerência, Supervisão, Coordenação) – 23,6% -, conforme mostra a Tabela 9.

TABELA 9 – Estilos decisórios adotados por nível hierárquico

Hierarquia	Frequência			Percentual		
	Racionais	Intuitivos	Total	Racionais	Intuitivos	Total
1º Escalão	32	21	53	60,4%	39,6 %	100,0%
Demais níveis	113	35	148	76,4%	23,6%	100,0%
Total	145	56	201	72,1%	27,9%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Quando se analisa os estilos decisórios em relação ao grau de instrução, observa-se que a medida que aumenta o grau de instrução, aumenta a adoção do estilo racional, como se pode observar na Tabela 10.

TABELA 10 – Estilos decisórios adotados por grau de instrução

Grau de instrução	Frequência			Percentual		
	Racionais	Intuitivos	Total	Racionais	Intuitivos	Total
2º grau ou inferior	4	5	9	63,3%	36,7%	100,0%
Graduação	46	24	70	65,7%	34,3%	100,0%
Pós - Lato Sensu	48	15	63	76,2%	23,8%	100,0%
Mestrado ou Doutorado	47	12	59	79,7%	20,3%	100,0%
Total	145	56	201	72,1%	27,9%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

#### 5.4 Resultados sobre a percepção de incerteza no ambiente de negócios

Para iniciar o processo de análise foi feito um teste de Kolmogorv-Smirnov (KS) para verificar a aderência da distribuição a uma distribuição normal, conforme mostra a Tabela 11.

Conclui-se que nenhuma das questões e nem a avaliação de estresse se aderem a uma distribuição normal. No entanto, isto era esperado, pois os dados são categóricos, ou seja, qualitativos, e a distribuição normal é uma distribuição quantitativa contínua. Assim, este resultado obtido garante a qualidade dos resultados em termos de distribuição.

TABELA 11 – Resultado do teste de Kolmogorv-Smirnov (KS)

Questões	p-valor
É muito difícil saber quais ações relevantes este agente irá tomar.	<0,001*
Difícilmente percebo a chance que existe deste agente mudar seu comportamento.	<0,001*
É muito difícil perceber como será o novo comportamento deste agente, caso ele mude.	<0,001*
Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.	<0,001*
É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.	<0,001*
Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.	<0,001*
É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.	<0,001*
É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões	<0,001*
Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.	<0,001*
Sinto-me estressado toda vez que tenho que tomar uma decisão que envolve este agente.	<0,001*

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Foi efetuado o cálculo do índice de adequação da amostra de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que na verdade é uma análise prévia da Análise Fatorial. Ele representa uma medida de “correlação parcial” (adequabilidade) dos dados sobre os quais será feita a análise de fatorial. Complementado a análise inicial da fatorial, foi realizado o Teste de Bartlett. Este teste mede se a matriz de correlação dos dados é igual ou não à matriz identidade. Como resultados obteve-se um KMO = 0,804 e

pelo teste de Bartlett um p-valor  $<0,001$ , o que garante que de fato a utilização da Análise Fatorial será bem empregada.

O próximo passo foi a realização da Análise Fatorial. Esta análise serve para criar fatores, ou seja, agrupar algumas questões que possuam algum significado comum. Foi utilizado na análise fatorial o método de rotação ortogonal Varimax com normalização “Kaiser”, lembrando que só se considerará os *eigenvalue* (valor próprio) maior que 1,0.

Seguem, na Tabela 12, as cargas fatoriais para cada uma das questões em cada um dos fatores. Quanto maior for a carga, mais a questão é representativa para o fator. O sinal de negativo apenas indica uma relação inversamente proporcional, ou seja, o que vale mesmo é o valor do número em absoluto.

TABELA 12 – Cargas Fatoriais

Rotated Component Matrix				
No. da questão	Questões	Fatores		
		1	2	3
1	É muito difícil saber quais ações relevantes este agente irá tomar.			0,852
2	Difícilmente percebo a chance que existe deste agente mudar seu comportamento.			0,748
3	É muito difícil perceber como será o novo comportamento deste agente, caso ele mude.			0,806
4	Difícilmente consigo prever se uma mudança de comportamento deste agente irá causar impacto na empresa em que trabalho.		0,814	
5	É complicado prever que tipo de impacto a empresa em que trabalho sofrerá, caso o agente mude seu comportamento.		0,863	
6	Difícilmente consigo prever a força do impacto que uma mudança no comportamento deste agente pode causar na empresa em que trabalho.		0,808	
7	É muito difícil prever se este agente será afetado pelas decisões que tomo.	0,852		
8	É complicado prever de que maneira o agente será afetado pelas minhas decisões	0,878		
9	Difícilmente consigo prever como este agente irá reagir às minhas decisões.	0,834		

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. A Rotation converged in 5 iterations.

A Tabela 12 mostra os fatores e quais as questões que os compõem. Assim, os fatores ficaram compostos com as seguintes questões:

- ✓ Fator 1 (Questões 7, 8 e 9): relacionado à incapacidade do indivíduo de prever as ações relevantes que o agente externo à organização irá tomar.
- ✓ Fator 2 (Questões 4, 5 e 6): relacionado à incapacidade do indivíduo de prever o impacto que uma mudança do agente externo irá causar em sua organização.
- ✓ Fator 3 (Questões 1, 2 e 3): relacionado à inabilidade do indivíduo de prever os possíveis impactos de suas próprias decisões.

A seguir mostra-se, na Tabela 13, as cargas fatoriais de cada um dos fatores e também a variabilidade explicada por cada um deles em separado e no acumulado. Observa-se que normalmente o primeiro fator é o de maior *eigenvalue* e por isso, o que possui a maior variabilidade de explicabilidade.

TABELA 13 – Total da variância explicada

Fatores	<i>Eigenvalue</i>		
	<i>Eigenvalue</i>	% da Variância	Acumulada %
1	4,200	46,67	46,67
2	1,595	17,73	64,40
3	1,056	11,73	76,13

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Observa-se que os 3 fatores criados, explicam em boa parte a variabilidade total (76,13%). Duas informações muito importantes devem ser ressaltadas: a primeira é que os dados convergiram em apenas 5 interações, o que mostra grande coesão nos resultados; a segunda é que os fatores criados correspondem exatamente ao que havia sido criado no desenho amostral (fatores teóricos).

Para avaliar a existência de associações, foi feito o teste de Qui-quadrado entre os fatores calculados e a variável estresse, conforme mostram as Tabelas 14, 15 e 16.



TABELA 14 – Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 3 e a variável estresse

Estresse	Fator 3		Total
	1	2	
1	13	40	53
2	20	35	55
3	11	16	27
4	28	18	46
5	18	2	20
Total	90	111	201

Estresse	Fator 3		Total
	1	2	
1	14,4%	36,0%	26,4%
2	22,2%	31,5%	27,4%
3	12,2%	14,4%	13,4%
4	31,1%	16,2%	22,9%
5	20,0%	1,8%	10,0%
Total	44,8%	55,2%	100%

p-valor &lt; 0,001\*

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Legendas:

- Estresse: (1), (2) e (3) – o indivíduo não sente estressado; (4) e (5) – o indivíduo se sente parcialmente estressado ou estressado.
- Fator 3 : (1) – percebe incerteza; (2) não percebe incerteza.

TABELA 15 – Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 2 e a variável estresse

Estresse	Fator 2		Total
	1	2	
1	6	47	53
2	10	45	55
3	3	24	27
4	11	35	46
5	5	15	20
Total	35	166	201

Estresse	Fator 2		Total
	1	2	
1	17,1%	28,3%	26,4%
2	28,6%	27,1%	27,4%
3	8,6%	14,5%	13,4%
4	31,4%	21,1%	22,9%
5	14,3%	9,0%	10,0%
Total	17,4%	82,6%	100%

p-valor = 0,368

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Legenda:

- Estresse: (1), (2) e (3) – o indivíduo não sente estressado; (4) e (5) – o indivíduo se sente parcialmente estressado ou estressado.
- Fator 2 : (1) – percebe incerteza; (2) não percebe incerteza.

TABELA 16 – Resultado do teste Qui-quadrado entre o fator 1 e a variável estresse

Estresse	Fator 1		Total
	1	2	
1	9	44	53
2	13	42	55
3	7	20	27
4	24	22	46
5	17	3	20
Total	70	131	201

Estresse	Fator 1		Total
	1	2	
1	12,9%	33,6%	26,4%
2	18,6%	32,1%	27,4%
3	10,0%	15,3%	13,4%
4	34,3%	16,8%	22,9%
5	24,3%	2,3%	10,0%
Total	34,8%	65,2%	100%

p-valor &lt; 0,001\*

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Legenda:

- Estresse: (1), (2) e (3) – o indivíduo não sente estressado; (4) e (5) – o indivíduo se sente parcialmente estressado ou estressado.
- Fator 1 : (1) – percebe incerteza; (2) não percebe incerteza.

Como se pode observar nas Tabelas 14 e 16, de fato existe uma associação e/ou dependência estatisticamente significativa entre a variável estresse e os fatores 3 e 1, porém não há com relação ao fator 2. Destacou-se, em cinza, o lugar onde esta associação é mais forte.

Outra forma de avaliar estas associações pode ser observada nas Tabelas 17 e 18.

TABELA 17 – A presença da sensação de estresse e a percepção de incerteza no ambiente de negócios

Valor categórico da variável estresse	Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
4	28	18	46	11	35	46	30	16	46
5	18	2	20	5	15	20	17	3	20
Total	46	20	66	16	50	66	47	19	66
% Total	70%	30%	100%	24%	76%	100%	71%	29%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Obs.: os valores categóricos 4 e 5 representam as pessoas que concordaram totalmente, ou pelo menos em parte, com a assertiva relacionada à sensação de estresse ao tomar decisões estratégicas.

A Tabela 17 mostra que das 66 pessoas que declaram sentir estresse ao tomar decisões estratégicas, 70% percebem incerteza relacionada ao fator 3 e 71% percebem Incerteza relacionada ao fator 1, enquanto que apenas 24% percebem Incerteza relacionada ao fator 2.

Confirmando esta associação, a Tabela 18 mostra que das 108 pessoas que declaram não sentir estresse ao tomar decisões estratégicas, 69% não percebem Incerteza relacionada ao fator 3, 80% não percebem Incerteza relacionada ao fator 1 e 85% não percebem Incerteza relacionada ao fator 2.

TABELA 18 – A ausência da sensação de estresse e a percepção de incerteza no ambiente de negócios

Valor categórico da variável estresse	Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
1	13	40	53	6	47	53	9	44	53
2	20	35	55	10	45	55	13	42	55
Total	33	75	108	16	92	108	22	86	108
% Total	31%	69%	100%	15%	85%	100%	20%	80%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Obs.: os valores categóricos 1 e 2 representam as pessoas que discordaram totalmente, ou pelo menos em parte, com a assertiva relacionada à sensação de estresse ao tomar decisões estratégicas.

Pode-se avaliar ainda que a percepção de incerteza no ambiente de negócios difere entre os diversos níveis hierárquicos dos pesquisados, conforme mostra a Tabela 19.

TABELA 19 – A percepção de incerteza no ambiente de negócios entre os diferentes níveis hierárquicos

Nível hierárquico		Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
1º Escalão	Qtde	15	38	53	4	49	53	14	39	53
	%	28%	72%	100%	8%	92%	100%	26%	74%	100%
2º Escalão	Qtde	18	19	37	2	35	37	14	23	37
	%	49%	51%	100%	5%	95%	100%	38%	62%	100%
3 e 4 Escalões	Qtde	57	54	111	29	82	111	47	64	111
	%	51%	49%	100%	26%	74%	100%	42%	58%	100%
Total	Qtde	90	111	201	35	166	201	75	126	201
	%	45%	55%	100%	17%	83%	100%	37%	63%	100%

Fonte: dados da pesquisa

À medida que se desce na hierarquia, aumenta o número de indivíduos que percebem Incerteza relacionada ao fator 3, isto é, 28% dos integrantes do 1º Escalão percebem Incerteza de Estado contra 51% dos integrantes do 3º e 4º Escalões. O mesmo efeito ocorre com a percepção de Incerteza relacionada ao fator 1. O grupo que menos percebe Incerteza relacionada ao fator 2 é o do 2º Escalão (5%).

Também foi possível verificar que a percepção de incerteza no ambiente de negócios é afetada pelo tempo de experiência no cargo, conforme mostra a Tabela 20.

À medida que o tempo de experiência aumenta, diminui o número de indivíduos que percebem relacionada ao fator 3, isto é, 50% dos pesquisados com até 5 anos de experiência percebem Incerteza relacionada ao fator 3 contra 28% dos pesquisados com mais de 10 anos de experiência. O mesmo efeito ocorre com a percepção de Incerteza relacionada ao fator 1.

TABELA 20 – A influência do tempo de experiência na percepção de incerteza no ambiente de negócios

Tempo de experiência no cargo		Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
1 a 5 anos	Qtde	54	54	108	15	93	108	45	63	108
	%	50%	50%	100%	14%	86%	100%	42%	58%	100%
6 a 10 anos	Qtde	26	31	57	16	41	57	21	36	57
	%	46%	54%	100%	28%	72%	100%	37%	63%	100%
Mais de 10 anos	Qtde	10	26	36	4	32	36	9	27	36
	%	28%	72%	100%	11%	89%	100%	25%	75%	100%
Total	Qtde	90	111	201	35	166	201	75	126	201
	%	45%	55%	100%	17%	83%	100%	37%	63%	100%

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se ainda verificar que a percepção de incerteza no ambiente de negócios também difere em função da idade do respondente, conforme mostra a Tabela 21.

TABELA 21 – A percepção de incerteza no ambiente de negócios por faixas de idade dos pesquisados

Idade		Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
22 a 29 anos	Qtde	17	13	30	5	25	30	18	12	30
	%	57%	43%	100%	17%	83%	100%	60%	40%	100%
30 a 39 anos	Qtde	42	47	89	16	73	89	36	53	89
	%	18%	82%	100%	18%	82%	100%	40%	60%	100%
40 a 49 anos	Qtde	27	35	62	13	49	62	17	45	62
	%	44%	56%	100%	21%	79%	100%	27%	73%	100%
Mais de 50 anos	Qtde	4	16	20	1	19	20	4	16	20
	%	20%	80%	100%	5%	95%	100%	20%	80%	100%
Total	Qtde	90	111	201	35	166	201	75	126	201
	%	45%	55%	100%	17%	83%	100%	37%	63%	100%

Fonte: dados da pesquisa

À medida que a idade aumenta, diminui a percepção de Incerteza relacionada ao fator 3, isto é, 57% dos pesquisados entre 22 e 29 anos percebem Incerteza relacionada ao fator 3 contra 20% dos pesquisados com mais de 50 anos

de experiência. O mesmo efeito ocorre com a percepção de Incerteza relacionada ao fator 1.

Quando se analisa a percepção de incerteza no ambiente de negócios em relação aos gêneros, não se observa diferenças significativas entre as percepções de homens e mulheres, conforme mostra a Tabela 22.

TABELA 22 – A percepção de incerteza no ambiente de negócios entre homens e mulheres

Tempo de experiência no cargo		Percepção de Incerteza relacionada ao fator 3			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 2			Percepção de Incerteza relacionada ao fator 1		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Homens	Qtde	48	54	102	11	91	102	41	61	102
	%	47%	53%	100%	11%	89%	100%	40%	60%	100%
Mulheres	Qtde	42	57	99	24	75	99	34	65	99
	%	42%	58%	100%	24%	76%	100%	34%	66%	100%
Total	Qtde	90	111	201	35	166	201	75	126	201
	%	45%	55%	100%	17%	83%	100%	37%	63%	100%

Fonte: dados da pesquisa

### 5.5 Resultado sobre as hipóteses de ajustamento do indivíduo (estilo decisório *versus* percepção de incerteza)

Avaliou-se a existência de associação entre a variável estresse (questão 10 do Anexo B) e a variável hipotética denominada ajustamento, calculada conforme descrito no item 4.2.3. Por se tratar de dados qualitativos, realizou-se o teste de independência de Qui-quadrado.

Conclui-se, através dos resultados mostrados na Tabela 23, que existe uma associação e/ou dependência entre a variável estresse e a variável ajustamento, ou seja, o resultado do ajustamento depende do estresse ou vice-versa. Destacou-se, em cinza, o lugar onde esta associação é mais forte. Eles confirmam que os níveis de estresse alto (valor numérico das categorizações 4 e 5), relacionam-se a indivíduos considerados dissonantes.

TABELA 23 – Resultado da correlação entre a variável estresse e a variável hipotética ajustamento

Estresse	Ajustamento		Total
	1	2	
1	35	18	53
2	38	17	55
3	19	8	27
4	19	27	46
5	4	16	20
Total	115	86	201

Estresse	Ajustamento		Total
	1	2	
1	30,4%	20,9%	26,4%
2	33,0%	19,8%	27,4%
3	16,5%	9,3%	13,4%
4	16,5%	31,4%	22,9%
5	3,5%	18,6%	10,0%
Total	57,2%	42,8%	100%

p-valor &lt; 0,001\*

\* p-valores considerados estatisticamente significativos perante o nível de significância adotado.

Legenda:

- Ajustamento: (1) sonante; (2) dissonante.
- Estresse: (1), (2) e (3) – o indivíduo não sente estressado; (4) e (5) – o indivíduo se sente parcialmente estressado ou estressado.

Vale a pena destacar que 68% dos indivíduos que declararam não sentir estresse (categorias 1 e 2) ao tomar decisões foram classificados como sonantes, conforme mostra a Tabela 24. Por outro lado, 65% dos indivíduos que declararam sentir estresse (categorias 4 e 5) foram classificados como dissonantes, conforme se observa na Tabela 25.

TABELA 24 – Indivíduos classificados como sonantes ou dissonantes em função das categorias de estresse

Categorização de estresse	Frequência			Percentual		
	Sonante	Dissonante	Total	Sonante	Dissonante	Total
1	35	18	53	66%	34%	100%
2	38	17	55	69%	31%	100%
Total	73	35	108	68%	32%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Obs.: os valores categóricos 1 e 2 representam as pessoas que discordaram totalmente, ou pelo menos em parte, com a assertiva relacionada à sensação de estresse ao tomar decisões estratégicas.

TABELA 25 – A presença da sensação de estresse e a hipótese de ajustamento

Categorização de estresse	Frequência			Percentual		
	Sonante	Dissonante	Total	Sonante	Dissonante	Total
4	19	27	46	41%	59%	100,0%
5	4	16	20	20%	80%	100,0%
Total	23	43	66	35%	65%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa

Obs.: os valores categóricos 4 e 5 representam as pessoas que concordaram totalmente, ou pelo menos em parte, com a assertiva relacionada à sensação de estresse ao tomar decisões estratégicas.

Os resultados indicam, como mostra a Tabela 26, que os indivíduos racionais são aparentemente mais afetados pelo desalinhamento hipotético de seu estilo decisório com as condições do ambiente que os intuitivos:

- a) 72,7% dos racionais classificados como dissonantes, isto é, que percebem incerteza, sentem-se estressados (categorias 4 e 5 da variável estresse);
- b) 76,5% dos racionais classificados como sonantes, isto é, que não percebem incerteza, não se sentem estressados (categorias 1 e 2 da variável estresse);
- c) 32,4% dos intuitivos classificados como dissonantes, isto é, que não percebem incerteza sentem-se estressados (categorias 4 e 5 da variável estresse);
- d) 73,3% dos intuitivos classificados como sonantes, isto é, que percebem incerteza não se sentem estressados (categorias 1 e 2 da variável estresse).

Tais resultados apontam para a possibilidade dos intuitivos serem mais adaptáveis a este desalinhamento.

TABELA 26 – A ausência ou presença da sensação de estresse e a hipótese de ajustamento em função dos estilos decisórios

Categorização de estresse	Estilos	Sonante		Dissonante		Total	
		Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%
1 e 2	Racionais	62	76,5%	12	27,3%	74	59,2%
	Intuitivos	11	73,3%	23	67,3%	34	69,4%
	Sub-total	73		35		108	
4 e 5	Racionais	19	23,5%	32	72,7%	51	40,8%
	Intuitivos	4	26,6%	11	32,4%	15	30,6%
	Sub-total	23		43		66	
Total	Racionais	81	100,0%	44	100,0%	125	100,0%
	Intuitivos	15	100,0%	34	100,0%	49	100,0%
	Total	96		78		174	

Fonte: dados da pesquisa

- Estresse: (1) e (2) – o indivíduo não sente estressado; (4) e (5) – o indivíduo se sente parcialmente estressado ou estressado.



## 6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa constitui-se de um estudo descritivo. Para Santos (2000), após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é por descrever um fato ou fenômeno. Por isso, a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, dos componentes do fato ou fenômeno ou problema.

Neste sentido, os resultados desta pesquisa não podem ser considerados absolutos e não têm um caráter generalizante, dada a opção feita para a definição da amostra (ela foi formada com profissionais que residem exclusivamente na cidade de São Paulo, em função da limitação de tempo e recursos desta pesquisadora) e sua caracterização: (a) está concentrada em indivíduos com idade entre 30 e 49 anos (75,1%); (b) está concentrada em indivíduos que têm de 5 a 10 anos de experiência profissional (81,1%); (c) está concentrada em indivíduos com nível de instrução de pós-graduação *Lato e Stricto Sensu* (60,7%); (d) está concentrada em empresas prestadoras de serviços e empresas comerciais (60,7%).

Como no país não existem fontes de informação para que se avalie o tamanho da população formada por profissionais que tomam decisões estratégicas nas organizações, para que futuras pesquisas, que sigam a linha deste estudo, estabeleçam resultados passíveis de generalização, será necessário expandir a formação da amostra para as demais localidades do território nacional e buscar um maior equilíbrio entre as categorias das variáveis acima mencionadas.

## 7 DISCUSSÃO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo contribuir para a melhor compreensão do processo decisório, através da análise do comportamento adotado pelos decisores, tendo como parâmetros aspectos racionais e intuitivos na tomada de decisão, dada certa percepção de incerteza no ambiente de negócios.

Os resultados alcançados, em relação aos objetivos específicos propostos no item 1.5, foram:

- a) verificar entre tomadores de decisões estratégicas empresariais, quais são suas percepções quanto à incerteza do ambiente vivenciado pelas organizações em que trabalham;

Pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado com sucesso, através da construção do questionário proposto no Anexo B. Este questionário, que é um instrumento inédito, contribuiu para a avaliação das dimensões propostas por Milliken (1987) quanto aos três tipos de incerteza sobre o ambiente que podem ser vivenciados pelos administradores e que, em seu conjunto, permitem avaliar a sua percepção de incerteza no ambiente de negócios: Incerteza de Estado, Incerteza de Efeito e Incerteza de Resposta. Foi possível concluir que os administradores diferem em sua percepção quanto às incertezas do ambiente.

Também foi possível concluir que existe associação entre a sensação de estresse no processo decisório e os fatores 1 e 3. Isto significa que a incapacidade do indivíduo de prever as ações relevantes que os agentes externos à organização irão tomar (fator 3) e a inability de prever o impacto de suas próprias decisões (fator 1), acompanham a sensação de estresse no indivíduo.

- b) identificar se há predominância do comportamento racional ou intuitivo entre os tomadores de decisão estratégica;

Pode-se também afirmar que este objetivo foi alcançado com sucesso. Através do questionário proposto no Anexo C, que também é um instrumento inédito, foi possível identificar seis estilos decisórios diferentes entre os tomadores de decisões na amostra analisada: (1) racional puro, (2) racional, (3) tendência racional, (4) tendência intuitiva, (5) intuitivo e (6) intuitivo puro. Quando se analisa individualmente cada estilo, conclui-se que, que o estilo dominante é o racional,

51,2%, seguido pelo de tendência intuitiva, 17,4%, conforme mostra a Tabela 4. Em termos cumulativos, os racionais, em seus três estilos (racional puro, racional e tendência racional), respondem por 72,1%.

A construção deste instrumento apoiou-se fundamentalmente nas definições operacionais de razão e intuição adotadas no presente estudo e em seus atributos apresentados nos Quadros 7 e 8. Tal construção está alinhada com as visões de: Arnold *et al* (1982), Tverky e Kahneman (1986), Rowan (1986), Simon (1987), Spencer e Spencer (1993), Shapiro e Spence (1997), Leonard e Sensiper (1998), Buker e Miller (1999), Hayashi (2001), Lussier e Achua (2001), Mintzberg e Westley (2001), Robbins (2002), Morris e Maisto (2004), Dane e Pratt (2004), Miller e Ireland (2005).

- c) identificar se as variáveis tempo de experiência profissional, idade, gênero e posição hierárquica do respondente possuem algum tipo de associação com o comportamento adotado e/ou com a percepção de incerteza no ambiente de negócios;

Quanto ao comportamento adotado, em função dos estilos decisórios identificados, conclui-se que:

- 1) existe associação entre o comportamento adotado e a experiência profissional. Quanto maior o tempo de experiência, maior o número de indivíduos que adotam um comportamento intuitivo. Este resultado confirma os da pesquisa de Pariki, Neubauer e Lank (1994);
- 2) existe associação entre o comportamento adotado e a idade. Quanto maior a idade, maior o número de indivíduos que adotam um comportamento intuitivo. Damesma forma, este resultado confirma os da pesquisa de Pariki, Neubauer e Lank (1994);
- 3) não existe associação entre o comportamento adotado e o gênero. Na amostra pesquisada, tanto homens como mulheres apresentam um comportamento predominantemente racional. Este resultado vai ao encontro da pesquisa de Hayes, Allinson e Armstrong (2004) e contribui para desmistificar a associação popular feita entre a intuição e o sexo feminino;
- 4) existe associação entre o comportamento adotado e a posição ocupada na hierarquia da organização. Observou-se uma maior adoção do estilo intuitivo

entre os integrantes do 1º escalão do que entre os demais níveis hierárquicos, resultado que confirma a experiência de Agor (1986);

- 5) existe associação entre o comportamento adotado e o grau de instrução, isto é, a medida que aumenta o grau de instrução, aumenta a adoção do estilo racional.

Algumas dessas associações fazem surgir novas questões sobre a adoção dos estilos decisórios:

- a) será que com o passar da idade e da experiência o indivíduo se sente mais livre para adotar um comportamento mais intuitivo?
- b) se isto é verdadeiro, esta situação poderia ser explicada pelo fato de que indivíduos com mais idade já possuem um “estoque” de conhecimentos e experiências consideravelmente superior aos de menor idade e experiência, e, portanto, não sentiriam tanta necessidade de recorrer a mais fontes de informação?
- c) será que por ser mais intuitivo o indivíduo chega mais facilmente ao 1º escalão das organizações, ou seja, será a intuição um diferencial para cargos de liderança? Ou será que quanto maior o escalão menor é a pressão por justificativas racionais nas tomadas de decisão, o que permitiria ao indivíduo agir mais intuitivamente?

As associações encontradas com as variáveis idade e experiência profissional reforçam as linhas de pesquisa que consideram a intuição como sendo fruto de experiência acumulada (BUKER e MILLER, 1999; MILLER e IRELAND, 2005; PARIKH, NEUBAUER e LANK, 1994; ROBBINS, 2002; ROWAN, 1986).

Quanto à percepção de incerteza no ambiente de negócios, conclui-se que:

- 1) existe associação negativa entre a percepção de incerteza e a experiência profissional, isto é, à medida que o tempo de experiência aumenta, diminui a percepção de incerteza quanto aos fatores 1 e 3;

- 2) existe associação negativa entre a percepção de incerteza e a idade. À medida que a idade aumenta, diminui a percepção de incerteza quanto aos fatores 1 e 3;
  - 3) não existe diferença significativa quanto à de incerteza quanto aos fatores 1 e 3 entre homens e mulheres;
  - 4) existe associação negativa entre a percepção de incerteza e a posição ocupada na hierarquia da organização. Observou-se que quanto menor o nível hierárquico, maior a incidência de pessoas que percebem incerteza quanto aos fatores 1 e 3.
- d) identificar se existe relação entre a sensação de estresse do indivíduo no processo decisório e os estados de ajustamento: (1) dissonante (indivíduos de comportamento mais racional e que percebem incerteza no ambiente ou indivíduos de comportamento mais intuitivo e que não percebem incerteza no ambiente); (2) sonante (indivíduos de comportamento mais racional e que não percebem incerteza no ambiente ou indivíduos de comportamento mais intuitivo e que percebem incerteza no ambiente);

Conclui-se que existe uma associação e/ou dependência entre a variável estresse e o desalinhamento hipotético do estilo decisório do indivíduo com as condições do ambiente (variável hipotética de ajustamento), ou seja, o resultados do ajustamento depende do estresse ou vice-versa. Observou-se que 68% dos indivíduos que declararam não sentir estresse ao tomar decisões foram classificados como sonantes e que 65% dos indivíduos que declararam sentir estresse foram classificados como dissonantes. Entre tanto, os resultados apontam para a possibilidade dos intuitivos serem mais adaptáveis a este desalinhamento.

Neste sentido, este estudo oferece pistas quanto a uma possível fonte de estresse para o tomador de decisão, em função do desalinhamento hipotético de seu estilo decisório em relação à percepção de incerteza no ambiente de negócios. A dissonância entre as tendências individuais de ação e as características das condições ambientais, configura uma fonte de estresse. (DAVIDOFF, 2001; LAZARUS, 1977; MORRIS E MAISTO, 2004)

De maneira geral, este estudo contribuiu para a melhor compreensão dos efeitos da percepção de incerteza no ambiente de negócios no processo decisório em estratégia e de suas conseqüências para os tomadores de decisão, dados os estilos decisórios adotados pelos mesmos. Também contribuiu para confirmar a

importância da idade, da experiência profissional e da posição hierárquica dos decisores na adoção do estilo intuitivo e para reafirmar a posição de autores que consideram ser uma visão estereotipada a afirmação que “o sexo feminino é naturalmente intuitivo”.

Trabalhos futuros poderão continuar esta linha de pesquisa, visando ampliar as contribuições deste estudo, já em uma escala maior de participantes e, dessa forma, contribuir para reduzir as fontes de estresse dos tomadores de decisões estratégicas. Essas novas pesquisas poderão ser encaminhadas com os objetivos de:

- 1) auxiliar as organizações em seu processo de seleção de pessoal, visando encontrar profissionais mais adequados ao tipo de incerteza por ela vivenciado;
- 2) avaliar a necessidade ou oportunidade de se desenvolver treinamentos específicos para ampliar a capacidade do uso da intuição em ambientes de incerteza e/ou contribuir para desenvolver, nas organizações, fontes de informações que reduzam as percepções de incerteza;
- 3) melhorar o fluxo de informações estratégicas entre os diversos níveis da hierarquia da organização;
- 4) aprofundar o conhecimento quanto as origens, importância e consequências do uso da intuição nos processos decisórios em estratégia.

Concluindo, torna-se um desafio para os estudos voltados ao processo decisório em estratégia, na busca pela eficácia organizacional, a proposição de métodos e programas que visem o desenvolvimento de aspectos mais intuitivos nos decisores e/ou que reduzam sua percepção de incerteza, visto que a complexidade do ambiente de negócios projeta-se cada vez mais crescente e este fato terá, conseqüentemente, efeito direto sobre a percepção dos indivíduos quanto a incerteza no ambiente de negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KRUMAR, V.; DAY G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AGOR, W. H. The logic of intuition: how top executives make important decisions. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 14, n. , p. 5-18, Winter 1986.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 2000.

ALLEN, K. **Explaining Cronbach's Alpha**. 2003. Disponível em: <<http://coecs.ou.edu/sci/Cronbach's%20Alpha.ppt>>. Acesso em: Julho/05

ALMEIDA, F. R et al. A teoria da perspectiva e a teoria da utilidade revisitadas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. 1 CD-ROM.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 58-65; 2001.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARGYRIS, C. Barreiras Interpessoais à tomada de decisão. *In: Tomada de Decisão / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, p. 61-67, 2001.

ARNOLD, W.; EYSENCK, H. J.; MEILI, R. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Loyola, 1982. v. 2.

ASHILL, N. J.; JOBBER, D. Defining the Domain of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Study of Senior Marketing Executives. **Journal of Marketing Management**; Jul2001, Vol. 17 Issue 5/6, p543, 16p

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BIZARRO, S. Robert Nozick e a natureza da racionalidade. **Intelectu** nº9, Outubro de 2003, Lisboa, pg. 3-5.

BUCKER, L.A.; MILLER, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **Academy of Management Executive**, 1999, Vol.13, No.4.

BUCHKO, A. A. Conceptualization and Measurement of Environmental Uncertainty: An Assessment of the Miles and Snow Perceived Environmental Uncertainty Scale. **Academy of Management Journal**, 1994, Vol. 37, No. 2, 410-425.

CAMPOS, L. F. L. **Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia**. Campinas: Alínea, 2000.

CASADO, T. O Papel da Comunicação Interpessoal, in LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p.271-282, 2002.

CHAFFEE, E.E. Three Models of Strategy. **Academy Of Management Review**, 1985, p. 7-11.

COHEN, J. F. Environmental uncertainty and managerial attitude: Effects on strategic planning, non-strategic decision-making and organizational performance. **South. Africa Bussiness Management**, p.32-34, 2001.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Creating corporate advantage. **Harvard Business Review**, May/June, 1998, p. 23-27.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORNER, P. D.; KNICKI, A. J.; KEATS, B. W. Integrating Organizational and Individual Processing Perspectives on Choice. **Organizational Science** / Vol. 5, No. 3, p. 294-308, August 1994.

DAMASIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. 11. ed. Lisboa: Publicações Europa-América, 1995.

DANE, E.; PRATT, M. G. Intuition: it's bondaries and role in organizational decision-making. **Academy of Management Best Conference Paper** 2004, MOC, p. A1-A6.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

DUNCAN, R. B. Characteristics of Organization Environments and Perceived Environmental Uncertaint. **Administrative Science Quarterly**, 1972, p.313-327.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, p. 17-37, 1992.

FROMM, E. **Análise do homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

GALBRAITH, J.K. **O novo estado industrial**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.



GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. São Paulo: Bookman, 1999.

HAIR et al. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. As Armadilhas ocultas na tomada de decisão. In: **Tomada de decisão / Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 130-140.

HAYASHI, A. M. Quando confiar na intuição. In: **Tomada de decisão / Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, p. 159-167, 2001.

HAYES, J.; ALLISON, C. W.; ARMSTRONG, S. J. Intuition, women managers and gendered stereotypes. **Personnel Review**, Vol. 33 Issue 4, p. 403-417, 2004.

HENISZ, W. J.; DELIOS, A. Following the Herd and Sleeping with the Enemy: Strategies for Managing Policy Uncertainty. **Academy of Management Proceedings**, 2004, pM1, 6p.

HOUGH, J. R.; WHITE, M. A. Scanning actions and environmental dynamism: Gathering information for strategic decision making. **Management Decision**, Vol. 42 Issue 6, p.781, 13p, 2004.

HUFF, A. S.; REGER, R. K. A Review of Strategic Process Research. **Journal of Management**, Vol. 13, No. 2, 211-236, 1987.

JOHNSON, B. B., GRACIOSA, H. M. M, FIORENTINO, L. D. Cenários no planejamento estratégico do CDQD da Telebrás. **Revista Administração**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 73-82, jan./mar. 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balance Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier,2004.

KATZ, D. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

KHATRI, N. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, Jan2000, Vol. 53 Issue 1, p57, 30p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LAZARUS, R. S. **Personalidade e adaptação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, 40(3): 112–132, 1998.

LORENZI, P.; SIMS Jr., H.P.; SLOCUN Jr., J. W. Perceived Environmental Uncertainty: an Individual or Environmental Attribute? **Journal of Management**, Vol. 7, No. 2, 27-41, 1981.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. E. **Leadership**: theory, application, skill building. Ohio: Thomson Learning, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAHONEY, M. J. **Processos humanos de mudança**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia e planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerência de produtos**: como tornar seu produto um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

MAGEN, H.; COHEN, A. Action-based and vision-based selection of input: Two sources of control. **Psychological Research** (2002) 66:247 –259

MCGEE, J. E.; SAWYERR, O. O. Uncertainty and Information Search Activities: A Study of Owner–Managers of Small High-Technology Manufacturing Firms. **Journal of Small Business Management**; Oct2003, Vol. 41 Issue 4, p385, 17p.

MILLER, C. C.; IRELAND, R. D. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21 st century? **Academy of Management Executive**, 2005, Vol. 19, No. 1, 19-30

MILLIKEN, F. Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect and Response to Uncertainty. **Academy of Management Review**, 1987, Vol. 12, No.1, p. 133-141.

MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, july-august, p. 49-58, 1976.

\_\_\_\_\_. Generic Strategies Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, Vol.5 (Greenwich, CT:Jai Press, p. 1-67),1988.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, jan-feb, 1994.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_.; RAISINGHANI, D., THEORET, A.: The Structure of Unstructured Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, Spring 1976, Vol. 21.

\_\_\_\_\_.; WESTLEY, F. Decision Making: it's not what you think. **MIT Sloan Management Review**, Spring 2001, Vol.42, Issue 3.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

MORRIS, C. G.; MAISTO A. A. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MYERS, D. G. **Introdução à psicologia geral**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F. F.; LANK, A. G. **Intuição**: a nova fronteira da administração. São Paulo: Cultrix, 1997.

PENNA, A. G. **Introdução à psicologia cognitiva**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1999.

PORTER, M. E. Como Forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campos, p. 20-30, 1998.

\_\_\_\_\_. MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Campus, 1998.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 18 -25, 2001

RAJOGOPALAN, N.; RASHEED, A. M.; DATTA, D. K. "Strategic decision processes: critical review and future directions", **Journal of Management**, Vol. 12 No. 2, pp. 349-84, 1993.

RICCO, M. F. F. **Construindo perfis comportamentais em ambiente organizacional: os estilos de mobilização dos gestores brasileiros**. 2004. 163 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWAN R. **Gerente por intuição**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. paginação???

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SELLTIZ, C et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SHAPIRO, S.; SPENCE, M. T. Managerial intuition: a conceptual and operational framework. **Business Horizons**, p. 63-68, Jan-Feb97.

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

SIMON, H. A. Information 101: It's not what you know, its how you know it. **Journal for Quality & Participation**, Vol. 21 Issue 4, p30, 4p, Jul/Aug98.

\_\_\_\_\_. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, p. 54 – 60, February, 1987.

\_\_\_\_\_.; DANTZIG, G. B. et al. Decison Making and Problem Solving. **The Institute of Management Sciences**, p. 11- 31, 1987.

SIMONS, R. H.; THOMPSON, B. M. Strategic determinants: the context of managerial decision making. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13 Issue 1/2, p7, 15p, 1998.

SKINNER, B. F. **Questões recentes na análise comportamental**. Campinas: Papyrus, 1995.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row, 1981.

TAGGART, W.; ROBEY, D. Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management. **Academy of Management Review**; 1981, Vol. 6, No. 2, p. 187-195.

\_\_\_\_\_. Human Information Processing in Information and Deciosion Suport System. **MIS Quarterly**; JUN82, Vol. 6, Issue 2, p. 61-73.

TOSI, H.; SLOCUM JR., J. W. Contingency theory: Some suggested directions. **Journal of Management**, 1984, Vol.10

TVERSKY, A. ; KAHNEMAN, D. Aвалиability: a heuristc for judging frequency and probability, **Cognitive Psicology** 5, p.207-232, 1974.

\_\_\_\_\_. Rational Choices and the Framing of Decisions. **Jounal of Business**, Vol. 59, No. 4, p. 251-278, 1986.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campos, p. 380-395; 1998.

WEBSTER, L. P. Strategic Thinking: Essentials for Leadership in the Next Millennium. **Fifth National Court Technology Conference (CTC5)** National Center for State Courts, p. 1 - 5, September 1997.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

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

1 . Sexo:

 Masculino                       Feminino

2 . Idade:

\_\_\_\_\_ anos (completos até dez/2004)

3 . Grau mais alto de instrução:

<input type="checkbox"/> Segundo-grau ou inferior	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> Pós-graduação Lato Sensu	

4. Nível hierárquico do cargo que ocupa atualmente:

<input type="checkbox"/> 1º escalão	Proprietário, Presidente, Vice-presidente, Gerente Geral, Diretor / outro
<input type="checkbox"/> 2º escalão	Alta Gerência
<input type="checkbox"/> 3º escalão	Média Gerência
<input type="checkbox"/> 4º escalão	Supervisão / Coordenação

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

\_\_\_\_\_ Anos (completos até dez/2004)

6. Área funcional de atuação:

<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Logística
<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Estratégia e Planej. Empresarial	<input type="checkbox"/> Produção/Operações
<input type="checkbox"/> Controladoria	<input type="checkbox"/> Informática	<input type="checkbox"/> Administração Geral
<input type="checkbox"/> Finanças	<input type="checkbox"/> Pesquisa e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Outras

7. Setor de atividade da empresa onde trabalha:

<input type="checkbox"/> Indústria	<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Serviços
<input type="checkbox"/> Empresa pública ou estatal	<input type="checkbox"/> Organização não governamental	
<input type="checkbox"/> Outros. Favor especificar : _____		

8. Número de funcionários da empresa em que trabalha:

<input type="checkbox"/> 1 a 20	<input type="checkbox"/> 101 a 200	<input type="checkbox"/> Mais de 1.000
<input type="checkbox"/> 21 a 50	<input type="checkbox"/> 201 a 500	
<input type="checkbox"/> 51 a 100	<input type="checkbox"/> 501 a 1.000	

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

Instruções:

Este estudo visa identificar a sua percepção quanto ao ambiente em que sua empresa está inserida. Este não é um teste e, portanto, não há respostas certas ou erradas. Pedimos que responda a todas as questões, escolhendo a opção da escala que melhor corresponde ao que você pensa.

Indique qual agente, pertencente ao ambiente externo da empresa, mais influencia diretamente suas decisões e/ou mais sofre diretamente as conseqüências de suas decisões. Se houver mais de um, por favor indique APENAS aquele que você considera como o mais importante:

Governo       Concorrentes       Clientes       Fornecedores

Outro (especificar) : \_\_\_\_\_

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

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

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

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

### Exemplo:

- |    |  |  |
|----|--|--|
| A. | <input checked="" type="checkbox"/> Gosto mais do verde. | <input type="checkbox"/> Gosto mais do amarelo.        |
| B. | <input type="checkbox"/> Prefiro o verão.                | <input checked="" type="checkbox"/> Prefiro o inverno. |

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

- |     |  |   |
|-----|--|---|
| 1.  | <input type="checkbox"/> As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da análise sistemática de fatos atuais ou passados. | <input type="checkbox"/> As melhores alternativas para solucionar um problema surgem da visualização de tendências futuras.                                   |
| 2.  | <input type="checkbox"/> Procuo estabelecer um caminho lógico e seqüencial entre a situação atual e pretendida.                          | <input type="checkbox"/> Procuo não tentar ordenar os pensamentos, isto é, deixo a mente livre para criar novos caminhos.                                     |
| 3.  | <input type="checkbox"/> Para gerar boas alternativas, preciso fazer antes uma ampla pesquisa e análise de informações sobre a questão.  | <input type="checkbox"/> As boas alternativas que gerei foram aquelas baseadas na minha experiência prévia e nos conhecimentos que acumulei ao longo da vida. |
| 4.  | <input type="checkbox"/> A divisão do problema em partes é fundamental para o sucesso da decisão.  | <input type="checkbox"/> Para decidir melhor nada como seguir meus <i>insights</i> .  |
| 5.  | <input type="checkbox"/> Não procuro ficar “inventando a roda” para resolver um problema.  | <input type="checkbox"/> Costumo desenvolver soluções inovadoras para resolver um problema.   |
| 6.  | <input type="checkbox"/> O efeito a curto prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.                                 | <input type="checkbox"/> O efeito a longo prazo é a minha principal preocupação quando tomo uma decisão.  |
| 7.  | <input type="checkbox"/> Quase sempre tenho consciência dos motivos que me levaram a tomar uma decisão.                                  | <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes não é possível explicar as regras e conhecimentos que utilizei para tomar uma decisão.                          |
| 8.  | <input type="checkbox"/> Procuo evitar ao máximo que fatores emocionais afetem minhas decisões.  | <input type="checkbox"/> Sempre levo em consideração as impressões e sentimentos que tenho sobre o assunto quando tomo uma decisão.                           |
| 9.  | <input type="checkbox"/> Preciso de tempo para refletir e analisar a situação antes de decidir.  | <input type="checkbox"/> Costumo ser rápido para tomar decisões, mesmo em situações novas.  |
| 10. | <input type="checkbox"/> Decido que caminho seguir quando percebo nele a lógica que me levará a atingir o objetivo desejado.             | <input type="checkbox"/> Decido que caminho seguir quando algo me diz que ele me levará a atingir o objetivo desejado.  |