

## PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: FATORES COMPORTAMENTAIS

## DECISION-MAKING PROCESS: BEHAVIORAL FACTORS

## PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: FACTORES DE COMPORTAMIENTO

**Prof. Ms. Edson José Dias**

edsonjdias2@gmail.com  
UNIFACCAMP

**Prof. Dr. Djair Picchiali (*in memoriam*)**

UNIFACCAMP

**Prof. Dr. Marco Antonio Silveira**

UNIFACCAMP

**Prof. Dr. Caio Flávio Stettiner**

cstettiner@uol.com.br  
FATEC SEBRAE

**Prof. Ms. Celso Felix de Souza**

celsofsouza.7@gmail.com  
UNIFACCAMP

### Resumo

Objetivo deste artigo é analisar os fatores comportamentais relevantes, dos gestores e empreendedores, envolvidos nas tomadas de decisões em MPEs. A tomada de decisões é um processo cognitivo, que é resultado da uma seleção de uma opção, dentre várias alternativas, amplamente utilizada para incluir preferência, inferência, classificação e julgamento, quer consciente ou inconsciente. Existem duas principais teorias: A racional e a não racionais, variando entre si em diversas dimensões. As árvores de decisão foram propostas para que o decisor seja capaz de selecionar a melhor opção, o decisor fica apto a computadorizar a utilidade esperada para cada uma das alternativas, bastando para isso determinar todas as opções possíveis para uma determinada alternativa, a probabilidade e a utilidade para cada uma das opções.

O processo decisório permeia esforços e tempos necessários, assumindo riscos financeiros, sociais e psicológicos, e recebendo recompensas de satisfação pessoal e econômica como resultado de sua ação. Nesse sentido a racionalidade desempenha um importante papel na capacidade das pessoas construírem a realidade, se autorregular, codificar informações e executar comportamentos. Sua importância é vital uma vez que a capacidade e velocidade das decisões impactam nos novos empreendimentos drasticamente, além da estrutura competitiva de mercado e demais fatores externos, as organizações também estão expostas às influências internas. Dentre estas influências, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores, como guia propulsor da performance das organizações. Das teorias existentes, Le Boterf (2003) denota que os modelos mentais podem auxiliar na construção das características para facilitar a dinâmica decisória estratégica da mudança e da inovação.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; fatores comportamentais; racionalidade estratégica; modelos mentais; empreendedorismo.

### **Abstract**

The aim of this article is to analyze the relevant behavioral factors of managers and entrepreneurs involved in decision-making in small and medium-sized enterprises. Decision-making is a cognitive process, which is the result of a selection of an option, among several alternatives, widely used to include preference, inference, classification and judgment, whether conscious or unconscious. There are two main theories: The rational and the non-rational, varying among themselves in several dimensions. The decision trees were proposed so that the decision-taker is able to select the best option, the decision-taker is able to compute the expected usefulness for each of the alternatives, simply by determining all possible options for a given alternative, the probability and usefulness for each of the options. The decision-making process permeates efforts and time required, assuming financial, social and psychological risks, and receiving rewards of personal and economic satisfaction as a result of their action. In this sense, rationality plays an important role in people's ability to build reality, self-regulate, encode information and perform behaviors. Its importance is vital since the

capacity and speed of decisions impact on new ventures dramatically, in addition to the competitive market structure and other external factors, organizations are also exposed to internal influences. Among these influences, we highlight the interference of the mental models of entrepreneurs, as a guide for the performance of organizations. From the existing theories, Le Boterf (2003) denotes that mental models can help in the construction of characteristics to facilitate the strategic decision-making dynamics of change and innovation.

**Keywords:** Decision making; behavioral factors; strategic rationality; mental models; entrepreneurship

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar los factores de comportamiento relevantes de los gerentes y empresarios involucrados en la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas. La toma de decisiones es un proceso cognitivo, que es el resultado de una selección de una opción, entre varias alternativas, ampliamente utilizadas para incluir preferencia, inferencia, clasificación y juicio, ya sea consciente o inconsciente. Hay dos teorías principales: racional y no racional, que varían entre sí en varias dimensiones. Los árboles de decisión se propusieron para que el tomador de decisiones pueda seleccionar la mejor opción, el tomador de decisiones pueda calcular la utilidad esperada para cada una de las alternativas, simplemente determinando todas las opciones posibles para una alternativa dada, la probabilidad y la utilidad para cada una de las opciones. El proceso de toma de decisiones impregna los esfuerzos y el tiempo requerido, asumiendo riesgos financieros, sociales y psicológicos, y recibiendo recompensas de satisfacción personal y económica como resultado de su acción. En este sentido, la racionalidad juega un papel importante en la capacidad de las personas para construir la realidad, autorregularse, codificar información y realizar comportamientos. Su importancia es vital ya que la capacidad y rapidez de las decisiones impactan dramáticamente en los nuevos emprendimientos, además de la estructura competitiva del mercado y otros factores externos, las organizaciones también están expuestas a influencias internas. Entre estas influencias, destacamos la injerencia de los modelos mentales de los emprendedores, como guía para el desempeño de las organizaciones. Su importancia es vital ya que la capacidad y

rapidez de las decisiones impactan dramáticamente en los nuevos emprendimientos, además de la estructura competitiva del mercado y otros factores externos, las organizaciones también están expuestas a influencias internas. Entre estas influencias, destacamos la injerencia de los modelos mentales de los emprendedores, como guía para el desempeño de las organizaciones. A partir de las teorías existentes, Le Boterf (2003) denota que los modelos mentales pueden ayudar en la construcción de características para facilitar la dinámica estratégica de toma de decisiones de cambio e innovación.

**Palabras clave:** Toma de decisiones; factores de comportamiento; racionalidad estratégica; modelos mentales; emprendimiento.

## Introdução

De acordo com Carmo (2017), apesar do Brasil ser considerado um dos países com a população mais empreendedora ainda há falta de planejamento e análises que possam reduzir os riscos de implementação de um novo negócio. Os consumidores estão cada vez mais exigentes no que tange a aquisição de produtos e serviços, e, paralelamente, essas empresas estão obtendo menores margens de lucros, situação agravada no decorrer dos últimos anos devido a diversos fatores, tais como o aumento da concorrência e pandemia, por exemplo. Essa combinação vem causando forte pressão para esse segmento de empresas, e seus gestores, imprimindo-lhes cada dia mais características comportamentais voltadas à assertividade e velocidade no processo de tomada de decisão.

O perfil do gestor e sua influência no processo de tomada de decisão são fundamentais nesse processo, além da compreensão de seu comportamento na seleção de uma opção dentre várias nuances influenciam no atingimento dos resultados. A tomada de decisão é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores comportamentais e não-comportamentais como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pressão de tempo, dentre outros, portanto qualquer que seja a abordagem para criação ou interpretação da estratégia, ela envolve uma escolha, uma tomada de decisão.

Com o diagnóstico resultante de análises que identificam perfis dos empreendedores torna-se possível trabalhar os pontos fracos e evidenciar os pontos fortes de modo a colaborar com melhores estratégias e estruturas para gestão das MPEs.

Diante do quadro acima delineado, esse trabalho se propôs a responder à seguinte pergunta: Como podemos compreender a importância de uma decisão, para que nos tornemos cada vez mais experientes neste processo, e quais são os principais fatores comportamentais que mais influem no processo decisional dos gestores de MPEs?

## 1. TIPOS DE DECISÕES

- a) **Intuitiva:** Uma decisão desta natureza é basicamente aquela que tomamos considerando apenas os sinais de que nossa intuição nos dá, ou seja, é uma sensação interna que temos, que favorece determinado ponto, em detrimento de outro, não levando em consideração aspectos lógicos e racionais para escolher algo. Neste sentido, é importante enfatizar que nem sempre este tipo de decisão é o melhor recurso a ser utilizado, principalmente no contexto empresarial. Para isso, é necessário contar com uma série de fatores e análises mais consistentes, para que assim seja possível tomar uma decisão assertiva e que beneficie a todos os envolvidos nos processos de uma empresa.
- b) **Colaborativa:** Trata-se do processo decisório de maior ocorrência, tomado em conjunto com outras pessoas. No contexto empresarial, o gestor realiza reuniões e conta com a ajuda, opinião e sugestões de seus colaboradores para decidir quais rumos deve tomar nos processos organizacionais. Este é um tipo de decisão bastante vantajoso, pois, ao invés de escolher algo de forma isolada, o indivíduo tem a possibilidade de contar com pontos de vista diversos, que trarão alternativas diferenciadas para solucionar a mesma questão. O processo de escolha não precisa ser solitário, uma vez que ele pode ser compartilhado e gerar resultados positivos para todos os envolvidos.

Na pesquisa foram identificados alguns fatores comportamentais peculiares aos gestores, no processo de tomada de decisão, que estabelecem algumas habilidades específicas como: conhecimentos prévios; raciocínio lógico; mente linear;

relacionamentos; comunicação; estratégia; criatividade e vocação - além dos gatilhos mentais - também chamados de acionadores da mente para tomarem decisões, como por exemplo: a autoridade: pessoas que tendem a confiar mais; a escassez: sensação de perda “poucas vagas”; a urgência: relacionado ao tempo – “só hoje”; “últimas horas de venda”, “aproveite”; a prova social: depoimento de alunos ou pessoas que compraram o produto e obtiveram resultados; a reciprocidade: quando alguém faz algo muito bom para alguém, essa pessoa quer retribuir. Na prática, o conhecimento prévio de tais evidências pode contribuir de forma generosa na melhoria da gestão e, conseqüentemente, o desempenho destas empresas. É possível generalizar a amostra estudada desde que haja coerência no estudo aplicado às características demográficas brasileiras, da região sudeste do país.

### 3. TEORIA DAS DOMINÂNCIAS CEREBRAIS

Esta foi elaborada nos anos 1970 por Ned Hermann, pesquisador do pensamento criativo, que a partir de pesquisas sobre a atividade cerebral concluiu que há quatro diferentes padrões de como o cérebro recebe e processa as informações: o analítico, o experimental o controlador e o relacional, que permeia nossas escolhas pessoais relativas a nossas condutas e decisões.

- a) **Analítico:** Pessoas que analisam, quantificam, são lógicas críticas e realistas. Gostam de números, valorizam a ação, os resultados e as provas evidentes de progresso. Gostam de fazer coisas rapidamente, sem dedicar muito tempo para planejamento ou métodos. Tomam decisões rapidamente e aceitam riscos necessários para completar uma tarefa.
- b) **Experimental:** Pessoas que *insights*, imaginam, percebem oportunidades, especulam, correm riscos, são impetuosas, quebram regras e gostam de surpresas. Valorizam as ideias, a criatividade e a originalidade. Estão mais aptas para lidar com o intangível, tendências, hipóteses e conceitos. Enxergam as situações de forma mais ampla.
- c) **Controlador:** Pessoas que tomam providências, estabelecem procedimentos, metódicas, que fazem acontecer. São confiáveis, organizadas, pontuais, detalhistas e cumprem o que foi planejado. Pesam tudo antes de tomar uma decisão e procuram sempre alternativas adicionais. Em sua busca por respostas exatas e precisas, evitam dados subjetivos e afetivos.

- d) **Racional:** Pessoas que são sensíveis com outras, que gostam de ensinar, apoiar, expressivas e emocionais. Valorizam muito a interação humana, as emoções motivações e sentimentos. Gostam de situações em que podem lidar com outras pessoas, seja em ambientes profissionais ou sociais. São observadoras e conseguem fazer com que o trabalho seja executado com empenho da equipe.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

**Empreendedorismo e o processo cognitivo** - Como a perspectiva processual não explora totalmente a interação entre empreendedores e a oportunidade, segundo Dimov (2011), surge a perspectiva cognitiva, cujo foco é o empreendedor e suas atitudes, visando a analisar e a entender características e comportamentos quando analisam oportunidades identificadas e quando as exploram posteriormente (SALUSSE, 2014). Essa perspectiva é algo recente dentro do empreendedorismo, surgida já no século XXI (NECK E GREENE, 2011). A perspectiva do processo cognitivo:

Não apenas redireciona a unidade de análise novamente para a pessoa do empreendedor, mas também reconhece as contribuições da abordagem processual para compreensão do fenômeno empreendedor e desenvolvimento de técnicas de ensino de empreendedorismo. A perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual e foca na compreensão dos processos cognitivos de tomada de decisão do empreendedor para agir de forma empreendedora. (SALUSSE, 2014, p.30).

A perspectiva cognitiva possibilitou entender mais precisamente como raciocinam os indivíduos e empreendedores e, conseqüentemente, como é a tomada de decisão dessas pessoas em determinados cenários (KRUEGER, 2007). O foco de interesse acaba sendo entender como são utilizados os mecanismos para pensar e agir de forma empreendedora (MITCHELL *et. al.*, 2002).

Entre os vários ganhos proporcionados pela perspectiva cognitiva, destaca-se a possibilidade de compreender como é o pensamento empreendedor de um indivíduo, que, colocado em modelos mentais e estruturas de conhecimento, pode ser replicado durante um processo de tomada de decisão, ou a junção entre o pensar e o agir empreendedor, pois entender como esses indivíduos pensam leva a compreender como eles agem (NECK E GREENE, 2011).

Outra contribuição expressiva da perspectiva cognitiva é o reconhecimento da complexidade e da riqueza das manifestações empreendedoras, além da compreensão de que o empreendedorismo é um fenômeno dinâmico, havendo uma forma de pensar e agir (DIMOV, 2011, e VENKATARAMAN *et al.*, 2012). O advento da perspectiva cognitiva se deu para o preenchimento de lacunas deixadas pela perspectiva processual.

Marchisotti, Almeida e Domingos (2018) explicam que uma decisão é tomada no primeiro nível de gestão, dentro de organizações diferentes - diferentes origens e em diferentes ramos de atuação. Assim, tratam o assunto de forma singular e original, pois vai além das fronteiras do conhecimento sobre o tema pesquisado, tanto por sua abordagem quanto por sua utilidade prática no dia a dia dos tomadores de decisão. É de suma utilidade tanto para os profissionais, quanto para a tomada de decisões e para as empresas, como melhorar a capacidade de tomada de decisão de seus gestores. Vejamos como exemplo uma decisão com implicações de seleção de fornecimento global, alguns fatores comportamentais são nitidamente observados: Segundo Clift, Sim, Mueller, *et. al.* (2017), quando falamos de limites planetários (globalização), isso chama atenção para permitir que os tomadores de decisão nos negócios respeitem algumas restrições no planejamento estratégico. Conclui-se que o ato decisional dos gestores de primeira linha de tomada de decisão é mais racional. Além disso, a cultura organizacional, dentre as infinidades existentes, é uma das características que mais impactam na forma como esse nível de gestão toma as decisões. Essa influência da cultura organizacional contém três elementos importantes: (1) a necessidade do gestor de atuar processualmente, utilizando as regras e normas da empresa; (2) o uso de ferramentas de apoio para a tomada de decisão; e (3) o aprendizado da relação atual - ou do passado - com seus pares. Segundo Hanif, Ahsan e Wise (2020), a expressão “*iceberg* de liderança intuitiva baseada em expertise” pode ser desenvolvida pela integração do conhecimento explícito e implícito adquirido através de domínio específico formal e treinamento, evidenciado nos gestores, em um longo histórico de experiência no local de trabalho. Tanto o conhecimento explícito quanto conhecimento tácito estão escondidos, exigindo investigação proativa para entender se as decisões de um líder são baseadas em experiência.

Artisensi, Jennifer, Olson, *et.al.* (2016) indicam que os administradores a longo prazo precisam de uma ampla base de conhecimentos, habilidades e interesses para fornecer liderança e ter sucesso no gerenciamento de uma organização, fiscalmente



responsável e de qualidade. Eles corroboram que a liderança efetiva a longo prazo necessita de medidas de consistência interna e análise fatorial para seu sucesso como organização, pensamento crítico, habilidades das pessoas, atitude, confiança, comunicação, liderança visionária, senso de cuidado, agente de mudança e senso de negócios.

**Dimensões dos modelos mentais dos empreendedores** - Os modelos mentais, por serem dinâmicos, estão em permanente estado de construção, constantemente sendo ajustados, refinados e recriados na dinâmica do ambiente, pois possuem um papel ativo no momento que podem afetar a experiência dos indivíduos, além de passar a um papel passivo, afetados pela própria experiência em si (CHERMACK, 2003).

Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas (CHAPMAN e FERFOLJA, 2001).

Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo objeto de formas diferentes e, desta forma, podem descrevê-lo de modos diversos, já que o veem sob perspectivas ou óticas diferentes (SENGE, 1990). A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento de outrem sobre este fenômeno e todos os tipos de busca e acesso a informações sobre o assunto são pontos de partida para tal modelagem.

Senge (2012) defende o seu ponto de vista, dizendo que as causas de alguns insucessos nas empresas não são intenções medíocres ou intenções excitantes, também não estão no pensamento não sistêmico. Elas, porém, encontram-se fortemente atreladas aos modelos mentais dos gestores. Novos *insights* - capacidade de apreender alguma coisa e acontece quando uma solução surge de forma repentina, talvez esses *insights* não possam ser colocados ora em prática, pois eles podem entrar em conflito com as pré-seleções de imagens internas do empreendedor, que influenciam sua tomada de decisão. Modelos mentais são imagens internas do empreendedor vinculadas com o funcionamento do mundo. Desse modo, o autor aponta uma revolução para a criação das empresas que estão dispostas a *aprender a aprender*.

Goleman (2007) defende que da análise da inteligência emocional e das respectivas características, surgem conhecimentos que habilitam a descrever a dinâmica de todo este fenômeno, e em simultâneo proporcionam linhas de orientação prática para desenvolver a capacidade de liderança. Acrescenta que as características

da Inteligência Emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas e observadas através de fatores comportamentais. Mioranza (2012) ressalta que os modelos são importantes impulsionadores da ação empreendedora e que os empreendedores são direcionados em conformidade aos conhecimentos constituídos, habilidades racionais e emocionais, experiências e visão de mundo moldados pela sua trajetória.

**A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional** - O desempenho organizacional pode ser medido por diferentes perspectivas. A mensuração do desempenho sob uma perspectiva econômica é válida considerado a adoção do número de clientes ativos, do volume de negócios (faturamento), do *market share* ou participação de mercado, do lucro e da rentabilidade e do valor de mercado da empresa ou de suas ações (PFEIFFER, 2005) como variáveis adequadas para uma futura investida empírica no sentido de avaliar sua influência na mentalidade do empreendedor sempre tendo como objetivo a assertividade no desempenho organizacional.

Quanto às estratégias organizacionais, nota-se que tanto os efeitos do ambiente quanto a posição competitiva da empresa, em comparação aos competidores, possuem um papel relevante no desempenho organizacional, conforme Besanko *et. al.* (2006), e Mello e Marcon (2004). Observa-se que a diferença na *performance* das organizações pode igualmente estar relacionada à forma como o empreendedor se adapta ao ambiente, como decide estrategicamente e como aproveita os recursos existentes.

**Cultura organizacional** - No ambiente organizacional a cultura organizacional apresenta-se como o pilar principal que desencadeia as ações dentro das empresas. Neste ambiente estão as características básicas que direcionam as estratégias das organizações, bem como o modo que é esperado das pessoas e das equipes no comportamento do dia a dia na realização das atribuições do seu cargo/função:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009).

Entende-se que o autor identifica a existência de um aprendizado vivenciado pelo grupo, evoluindo este aprendizado dos conceitos, começando pelo líder deste grupo ou pelo fundador efetivando pelo aceite e validação deles.

Portanto, nessa ótica, os membros do grupo aprendem os conceitos transmitidos pelo líder do grupo ou pelo fundador aceitando e validando como sendo formais para eles. Neste ambiente da empresa, o grupo identifica o líder como referência com base nas suas qualidades específicas e fatores comportamentais, proporcionando uma atração entre os integrantes do grupo para segui-lo (DAVEL e MACHADO, 2001).

**A tomada de decisão e a relação com a inteligência emocional** - Os indivíduos, as incertezas e o risco têm uma grande influência; apresentam os preceitos que atuam no indivíduo; também consideram a intuição na tomada:

- 1) **Gut feelings:** experiência subjetiva de emoção fenomenológica: limitação de tempo e de conhecimento; uso do nível mais inconsciente de pensamento; intuição ligada com a capacidade de trazer à mente experiências do subconsciente (GIGERENZER e GOLDSTEIN, 1996).
- 2) **As emoções:** têm um papel central na tomada de decisão; o estado de espírito também influencia a forma como o indivíduo vê e interpreta o ambiente (ELSTER, 1998, 2009).
- 3) **Intuição:** busca compreender a intuição e sua influência nas ações dos indivíduos; intuição como algo ligado a processos mentais não conscientes, com associações rápidas e carregadas de emoções (SADLER-SMITH, 2007, e SPARROW, 2008).
- 4) **Paradoxo da escolha:** nem sempre ter mais opções para comparar é melhor para o decisor; o tempo exige que o cérebro processe mais informações em menos tempo; veredas da decisão; como também limitação da quantidade de itens a levar em consideração (SCHWARTZ, 2005).
- 5) **Racionalidade:** questiona a racionalidade no processo decisório; apresenta os vieses apontados por Kahneman e Tversky (2003) que reconhecem a influência das emoções no processo decisório e da intuição também.
- 6) **Neurociência:** nosso cérebro sabe mais do que achamos que ele sabe; considera a intuição como fator-chave de sucesso no processo decisório (LEHRER, 2009).
- 7) **Racionalidade e intuição:** combinação de conceitos visando a uma melhor condição de tomada de decisão; considerar ciclos rápidos de decisão (WOICESHYN, 2009).

A quantidade de informação pode ser um problema para o indivíduo, segundo Schwartz (2005), especialmente em ambientes dinâmicos. Quando ela está disponível

em grande quantidade, fica muito difícil escolher e dar atenção àquilo que realmente interessa.

Assim, a tomada de decisão é composta por vários elementos de diferentes áreas do conhecimento, os quais apontam para a impossibilidade de compreender o processo decisório apenas como algo estruturado. Klein (1998), Eisenhardt (1989) e Drucker (2006 p .79) apontam elementos que podem impossibilitar a tão desejada racionalidade perfeita.

Para Dean e Sharfman (1992), corroborando com Eisenhardt e Zbaracki (1992), quanto mais ameaçadora a situação e mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo de tomada de decisão.

Considerando a impossibilidade de o indivíduo conhecer todas as alternativas de que dispõe e suas consequências, a teoria administrativa deve ser a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos, que irá contemporizar porque não possui meios para maximizar os resultados (SANTOS, 2007).

**Processo de decisão interrelacionado** - Nas organizações, essas escolhas são constantes, tanto que alguns autores, como Ansoff (1977) e Simon (1979a), declaram que a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana. Nesse sentido, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se essencial para o atendimento do desenvolvimento e das formas de atuação das organizações. Dessa forma, autores como Ansoff (1977), Simon (1979b), Leitão (1993) e Motta (1996) são unânimes na afirmação de que a avaliação do processo decisório e a tomada de decisão passam pela abordagem idealizada, que compara o ideal e o que realmente ocorre, o real. A escolha de uma decisão, nesse caso, se faz sem especificação prévia de objetivos ou valores, o que é discutido são as ações concretas, e cada um atribui às ações os fins e valores da forma como eles os percebem ou desejam, tipos diferentes de decisões para cada nível administrativo se fazem necessários pois as visões de realidade dão diferentes.

**Tabela 01 – Representação gráfica dos tipos de decisões por nível administrativo**

Tipos de decisão	Nível Administrativo		
	Estratégico	Tático	Operacional
Não-Programadas Inéditas	Área de privilégio		22,22%
Não-Programadas Conhecidas		55,56%	
Programada	22,22%		Área de privilégio

Fonte: Adaptado pelo autor, de Freitas, Becker, Kladis *et. al.* (1997).

Logo, os tomadores de decisão procuram um resultado satisfatório, mais do que atingir situações ideais, e aceitam a possibilidade de revisão contínua das ações tomadas.

### 3. METODOS

Foram analisados os critérios de análise definidos e validados no referencial teórico com os autores dos modelos mentais predominantes nos gestores, e em consonância com os fatores comportamentais observados na pesquisa, com os critérios: análise de prioridades e estratégias do negócio; criatividade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, avaliação do gestor quanto às atitudes e o perfil empreendedor; análise do grau de planejamento e organização; iniciativa e determinação; disposição para assumir riscos e identificar oportunidades; automotivação e liderança; autoconfiança, independência e perseverança. Ainda, com o uso de questões fechadas, voltadas às práticas de estilo de decisão, constantes do questionário baseados nos autores Scott e Bruce (1995), na qual os grupos de questões são voltadas à dependência, procrastinação, racionalidade, intuição e espontaneidade do gestor nas tomadas de decisão.

Para alcançar os objetivos propostos, bem como obter as informações necessárias para a realização da pesquisa, utilizou-se a pesquisa do tipo estudo fenomenológico epistemológico (para compreender e buscar sentido de experiências vividas) investigação, a essência das experiências humanas, com respeito a um fenômeno, descrita pelos participantes, estudo de um pequeno número de pesquisados

(CRESWELL, 2007). Segundo Sanders (1982), as questões centrais percorridas pelo pesquisador que pratica a estratégia fenomenológica são: Como o fenômeno ou experiência sob investigação pode ser descrito? Quais são os temas (noemas) emergentes nessas descrições? Quais as reflexões subjetivas (noesis) desses temas? Quais são as essências presentes nesses temas e nessas reflexões subjetivas?

A fenomenologia busca compreender os significados de experiências ou vivências, caracterizadas como fenômenos sociais e de natureza individual. O texto fenomenológico, resultante do processo de coleta e de interpretações, é uma metáfora considerando que não é a própria experiência/fenômeno. Noesis = um ato "intencional" de consciência que está correlacionada a um objeto; significado total do objeto; Noema = o objeto em questão, como é percebido. Por definição, as pesquisas qualitativas são indutivas, com o pesquisador desenvolvendo conceitos, teorias, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos. Porém, isso não me permite considerar que o método utilizado de pesquisa foi indutivo. Nesse caso, estaríamos falando da abordagem metodológica, considerando os métodos indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialético. Trata-se de métodos que buscam a generalização, isto é, parte-se de algo particular para uma questão mais ampla, ou seja, geral, que não é o caso desta pesquisa.

Segue abaixo, a metodologia utilizada para caracterizar a pesquisa, com base em Vergara (2013), de Gil (2010), e de Marconi e Lakatos (2004), conforme os quadros 05, 06 e 07:

**Quadro 05 – Classificação da pesquisa quanto aos fins**

CATEGORIA	OBJETIVOS DE PESQUISA	FOCO
Descritiva:	Descrição	Determinada população ou fenômeno
Aplicada:	Sugestão de resolução	Problemas existentes

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

**Quadro 06 - Classificação da pesquisa quanto aos meios**

MEIOS / CARACTERÍSTICAS
<b>Campo:</b> realizada no local da ação (empresa, mercado, escola, indústria etc.)
<b>Documental:</b> baseada em documentos, de domínio público ou restritos (sites das empresas).
<b>Telematizada:</b> coleta de dados ou consultas on-line.
<b>Ex-post-facto:</b> estuda um fato já ocorrido, com resultados já conhecidos.
<b>Corte transversal:</b> os dados são coletados todos em uma única vez.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Gil (2010).

**Quadro 07 – Classificação da pesquisa quanto à abordagem**

PESQUISA QUALITATIVA
----------------------

Realizada por meio de entrevistas ou análise de documentos.
Nesta modalidade, não se utilizam números para análise de suas variáveis.
Visando ao aspecto qualitativo, utiliza-se de técnicas de análise de conteúdo e de discurso.

Fonte: Adaptado de Vergara (2013) e Marconi e Lakatos (2004)

A fenomenologia foi escolhida por ser um método adequado para interesse autêntico do pesquisador, para algo que ele desconhece; não há problemas mapeados ou respostas esperadas, apenas o interesse em conhecer melhor este fenômeno. Segundo Van Manen (1990) e Silva (2006, p.271), os elementos relacionados à vivência são *Corpo vivido*, encontramos, presenciamos as pessoas, primeiramente, pelos seus corpos; *Espaço vivido*, diferentes espaços (físico ou virtual) gera diferentes sensações e significados nas pessoas; *Tempo vivido*, associado ao tempo subjetivo (*kairós*) oposto ao tempo cronológico ou objetivo (*cronos*); *Outro vivido*, relação com outras pessoas no espaço interpessoal que criamos uma imagem do outro.

A pesquisa configurou-se como um processo de aprendizagem profunda sobre um fenômeno difícil de ser compreendido pela sua natureza subjetiva, sua finalidade (da pesquisa) não foi em acumular fatos do mundo existencial, mas em compreendê-los. O estudo ocorreu com o emprego de questões fechadas, agrupadas segundo critérios de análise definidos e validados no referencial teórico com os autores Senge (2012), Chapman e Ferfolja (2001), Dornelas (2005) e Takeshi (2019). Os respondentes das questões são gestores das MPEs.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, foram selecionados dois gestores, um da área de prestação de serviços e outro do setor produtivo e comercialização, pois em comum acordo com orientador, ficou nítido que suas contribuições, com as entrevistas semiestruturadas, enriqueceriam mais a qualidade do trabalho de pesquisa realizado, em conjunto com a amostra das trinta empresas. A pesquisa foi realizada com 30 micro e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços das áreas logísticas (Região Metropolitana de São Paulo e APL Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS), por exemplo: empresas de locação de equipamentos e prestação de serviços em guindastes e transportes excedentes, operadores logísticos, confecções malharias, distribuidores e atacadistas.

1. As empresas em que houve a possibilidade de entrevistadas semiestruturadas foram caracterizadas como: Empresa 1 e Empresa 2, conforme tabela 01:

**Tabela 01 – Perfil dos empresários**

Empresário 1		Empresário 2	
Parte 1 - Perfil		Parte 1 - Perfil	
Rubrica	Unidade de contexto	Rubrica	Unidade de contexto
1 -Código do empresário	Empresa 01	1 -Código do empresário	Empresa 02
2 - Idade	53 anos	2 - Idade	48 anos
3- Estado civil	Casado	3- Estado civil	Casado
4 - Grau de instrução	Técnico	4 - Grau de instrução	Superior
5- Formação principal	Administração	5- Formação principal	Administração
6- Tempo de experiência	35 anos	6- Tempo de experiência	25 anos

Fonte: Autor (2020).

Além das questões validadas pelos autores, implementou-se um conjunto de questões fechadas, abordando o perfil dos gestores e das empresas respondentes e fatores gerais de gestão e tomada de decisão; estas com a possibilidade de múltiplas escolhas e todas fundamentadas a partir dos achados neste estudo, consoante Tachizawa *et. al.* (2018). Para fenômenos de natureza sociais individuais não há possibilidades para se trabalhar com hipóteses e análise de variáveis, ou seja, o método positivista não se aplica devido ao caráter totalmente subjetivo. São pesquisas que buscam maior compreensão, ao desvelar os aspectos essenciais de um fenômeno.

Não se trata de um “problema” típico de pesquisa, mas da “interrogação”, de um “interesse” pelo fenômeno sobre o qual se deseja conhecer Boemer (1994). O processo de coleta dos dados teve início no mês de outubro de 2020, e seu término no mês de novembro de 2020. A análise do processo de tomada de decisão racional foi o objeto deste estudo. Não sendo desprezados outros fatores, porém não contemplados nesta as temáticas voltadas aos sentimentos envolvidos nos processos decisórios. Mesmo havendo questões tendo tratado de um ponto não pautado para o presente estudo, elas simplesmente foram inseridas para corroborar com assertividade do tema racionalidade, relacionado à pesquisa, mas, não se encontra aqui base teórica para esta discussão, vez que tais aspectos são mais propriamente atribuição da área de psicologia e psicanálise, que com propriedade, podem, através de coleta sistemática de dados e de estudos, comprovar e correlacionar sua interferência nestas ações. O estudo, portanto, delimita o processo de tomada de decisão dos gestores de MPEs, visando identificar seus principais fatores comportamentais, sem preocupação em classificar, priorizar ou fazer juízo de valor.



## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

São apresentados os resultados das respostas que tratam do comportamento corporativo racional quanto à tomada de decisões de seus dirigentes.

### 4.1. Os modelos mentais predominantes no gestor

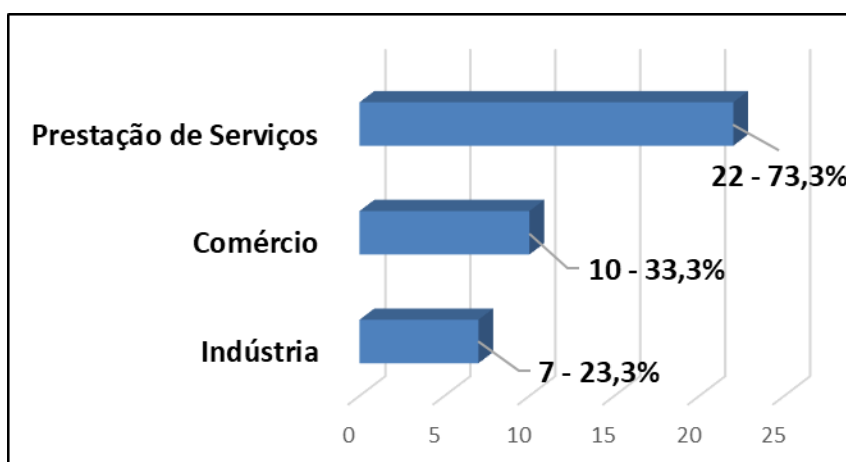
#### 4.1.1 Critérios, questões, gráficos, transcrições dos “noesis” e “noema”, elementos relacionados à vivência (seção 3.2.), descrição e análise do autor

##### 1. Dados empresariais

###### 1a) Empresa/Site:

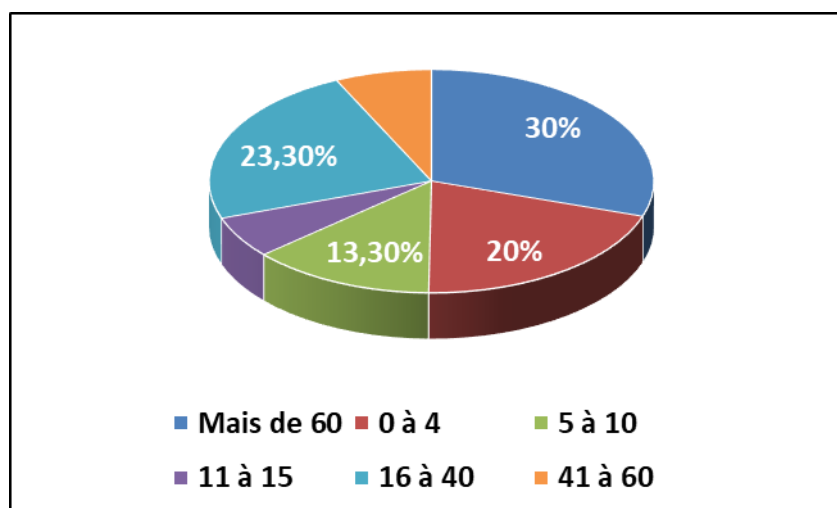
Trinta micros e pequenas empresas dos segmentos industrial de produção, comércio e prestação de serviços, das áreas logísticas da região metropolitana de São Paulo e do APL (Associação Comercial de Monte Sião, ACIMS).

###### 1b) Ramo de atividade: Gráfico 01 – Ramo de atividade



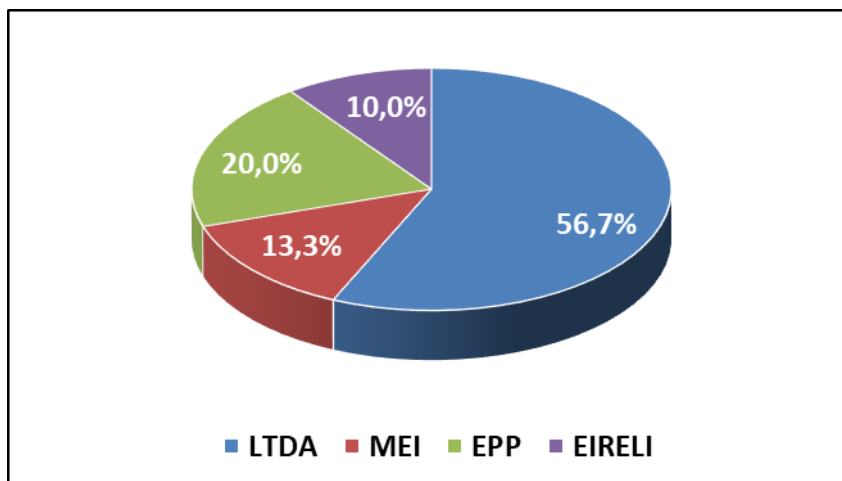
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

###### 1c) Porte (número de empregados): Gráfico 02 – Porte - número de empregados



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

###### 1d) Natureza jurídica: Gráfico 04 – Natureza jurídica



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## 4.2 Análise das respostas

### 4.3. Análise de questões pela escala de Likert

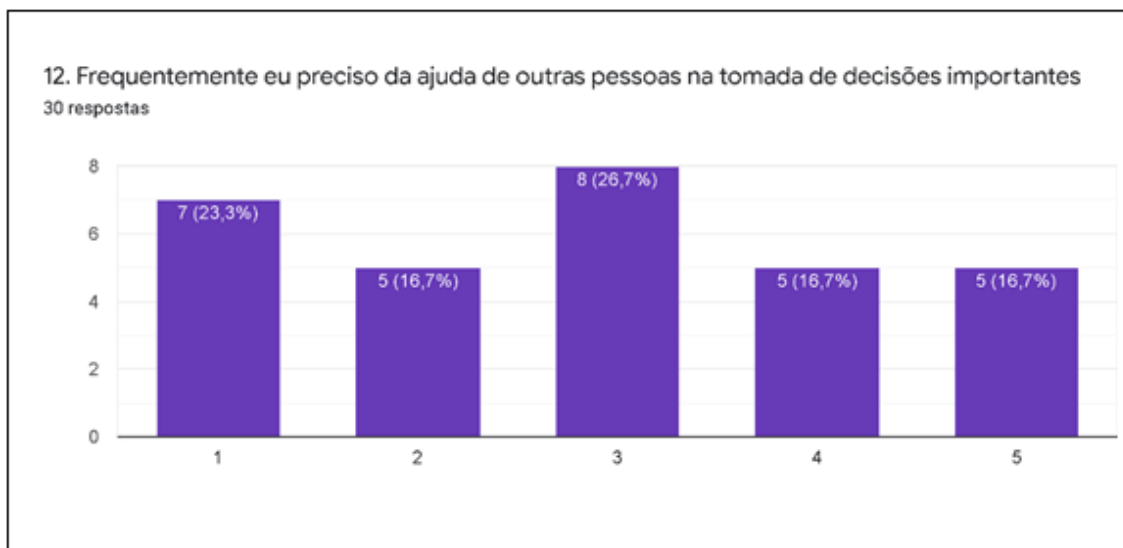
A seguir, grupo de questões observadas através da escala de *Likert*, dentre as opções de respostas, e considerando aqui a escala original de 5 pontos, temos: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente. Enunciado:

Nas afirmações das sentenças abaixo, classifique-as de 5 (cinco) a 1 (um), de acordo como você realmente se vê nessas situações. Não pense em como você gostaria de ser, mas como efetivamente é. Assim, anote o número 5 (cinco) para a afirmação que melhor descreve o seu comportamento, ou seja, aquilo que lhe é mais típico e característico. Use o número 4 (quatro) para a afirmação que descrever aquilo que lhe é mais característico em segundo lugar, e assim por diante, até chegar ao número 1 (um) que indicará o que é menos característico em você. Não deixe de classificar qualquer afirmação, as “notas” poderão ser repetidas:

Discordo Totalmente      |1|2|3|4|5|      Concordo Totalmente

#### 4.3.1 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à dependência do gestor nas tomadas de decisão:

##### 4.3.1.1 Questão 12 Gráfico 17 – Respostas da questão: Frequentemente eu preciso da ajuda de outras pessoas na tomada de decisões importantes

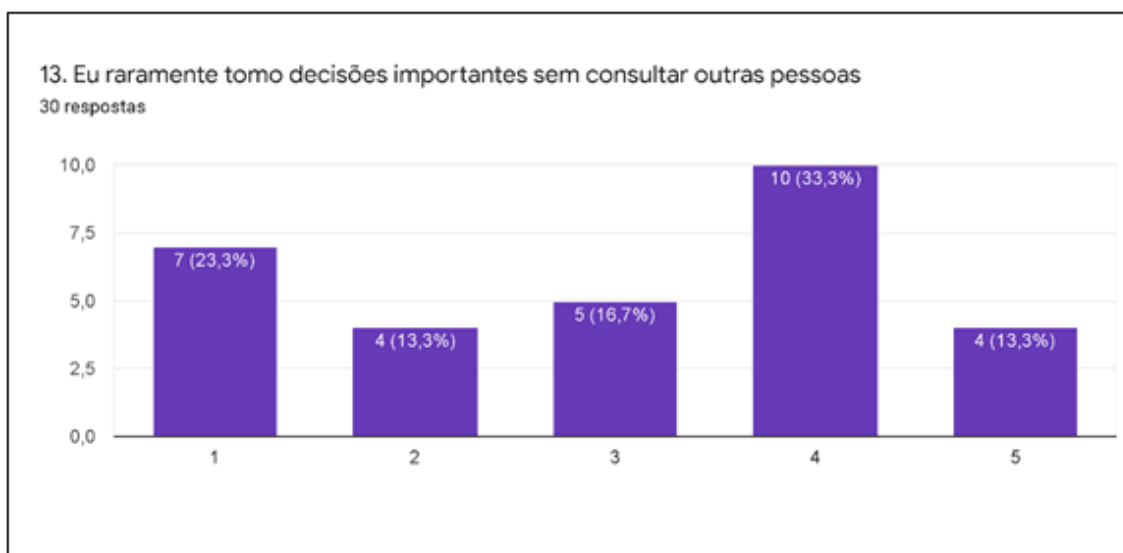


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elementos relacionados à vivência: Corpo e Espaço.** Analisando os dados, identificou-se a discordância da ajuda de outras pessoas (40%) na necessidade de ajuda quanto às tomadas de decisões, porém, nessa questão, viu-se a evidência de uma enorme dispersão, diretamente proporcional ao perfil de cada gestor, a distribuição ficou bastante linear. De Toni (2014) e Dias (2015) ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, à hierarquia, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão dos respondentes quanto à ajuda de terceiros em suas decisões.

#### 4.3.1.2 Questão 13

**Gráfico 18 – Respostas da questão: Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas**



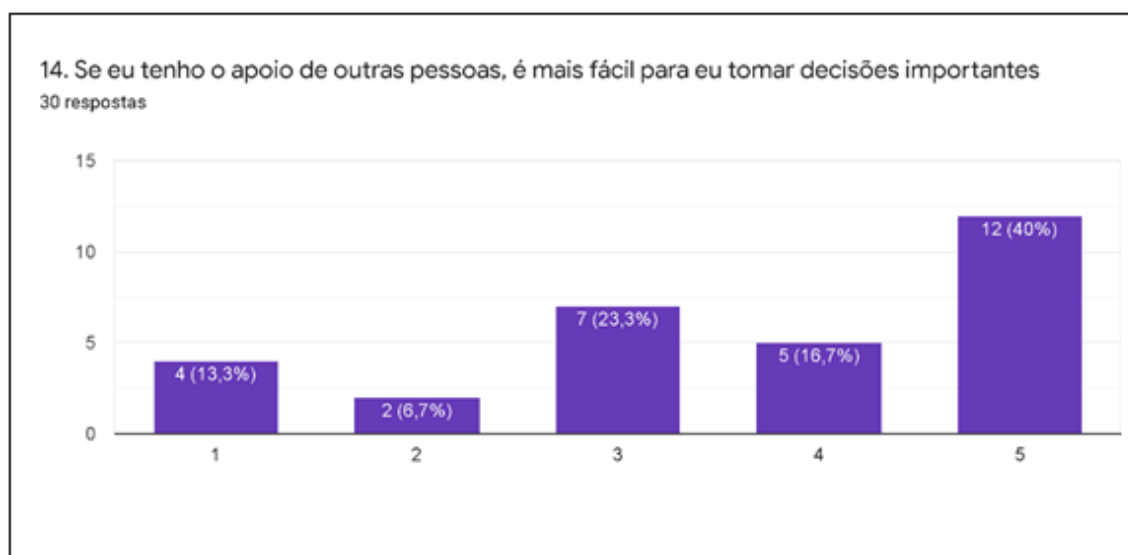
Fonte:

Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Corpo.** Analisando os dados, identificou-se que os gestores (33%) tomam decisões importantes com a consulta de outras pessoas, a divisão de responsabilidades, evidenciada nos percentuais, é nítida. Os autores De Toni (2014) e Dias (2015), corroborando com o gráfico 17 ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão, com ligeira tendência dos respondentes quanto a necessitar da ajuda de terceiros em suas decisões.

#### 4.3.1.3 Questão 14

**Gráfico 19 – Respostas da questão: Se eu tenho o apoio de outras pessoas, é mais fácil para eu tomar decisões importantes**

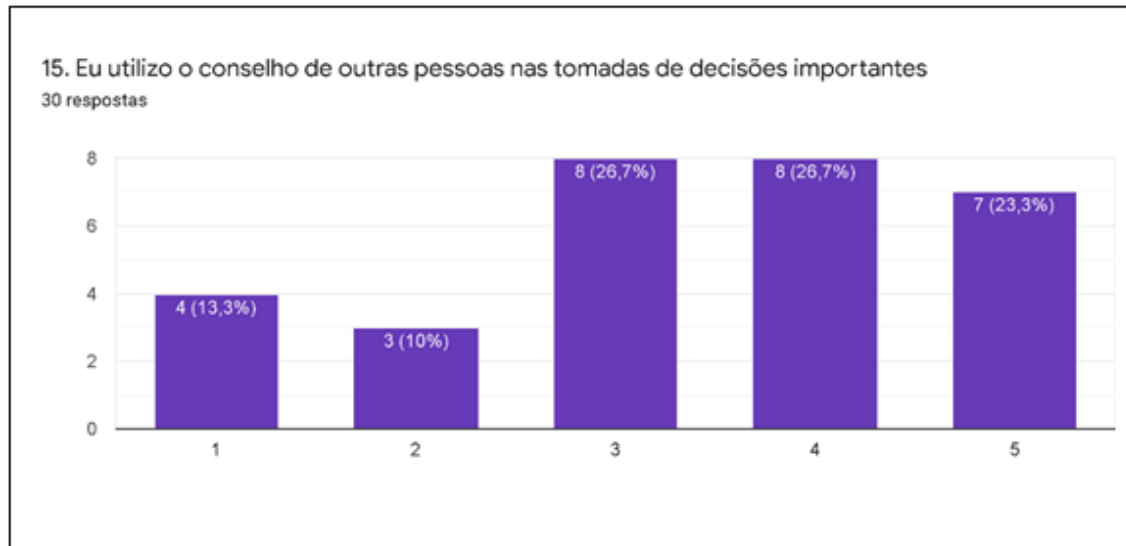


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: o Outro.** Analisando os dados primários coletados, verificaram-se necessidades do compartilhamento de informações e da importância da opinião de pessoas ligadas aos processos (40%), para o gestor ter uma maior assertividade em suas decisões, pautadas em opiniões de terceiros relevantes. Os autores De Toni (2014) e Dias (2015), corroborando com o gráfico 17 ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança, corroborando efetivamente com o resultado aqui mostrado da dispersão, com grande tendência dos respondentes quanto à facilidade da ajuda de terceiros em suas decisões.

#### 4.3.1.4 Questão 15

**Gráfico 20 – Respostas da questão: Eu utilizo o conselho de outras pessoas nas tomadas de decisões importantes**

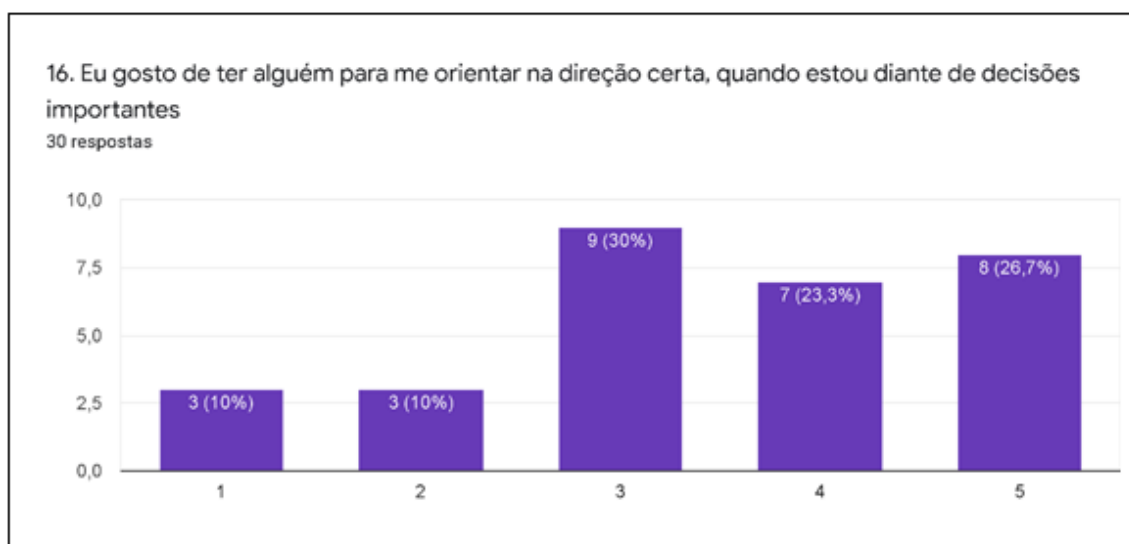


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

### Elementos relacionados à vivência: Espaço e o Outro.

Analisando os dados primários coletados, observou-se que, nas tomadas de decisões importantes, os gestores são unânimes em afirmar que concordam com a utilização de conselhos de pessoas próximas e relevantes para seus negócios (76%). Nota-se aqui claramente os resultados com grande tendência dos respondentes quanto à utilização da ajuda de terceiros em suas decisões, os autores De Toni (2014) e Dias (2015) corroboram e ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança.

#### 4.3.1.5 Questão 16 Gráfico 21 – Respostas da questão: Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa, quando estou diante de decisões importantes

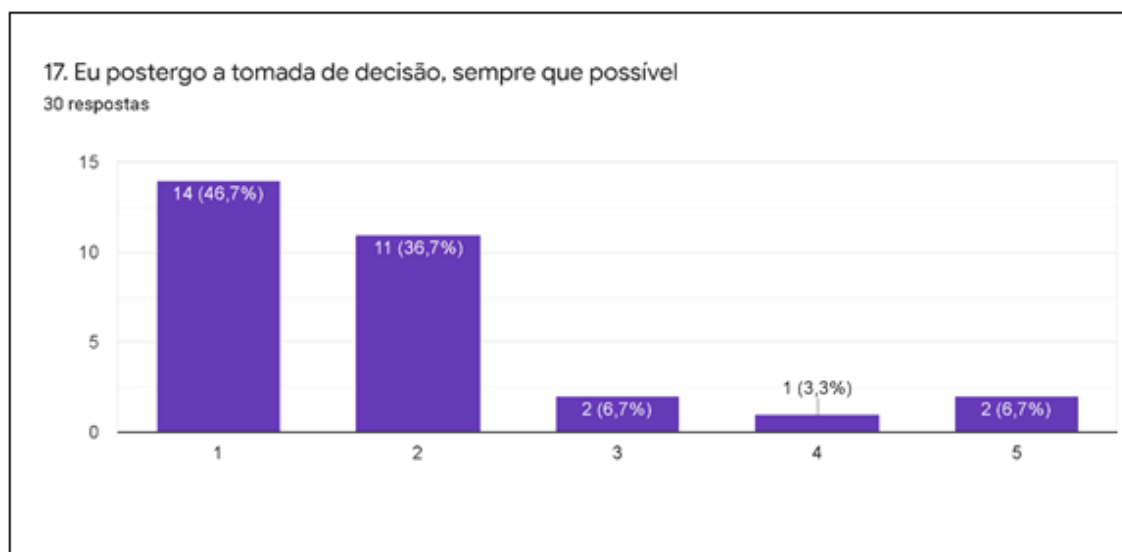


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elementos relacionados à vivência: Corpo e o Outro.** Analisando os dados primários coletados, observou-se que os gestores são levados à consulta de outros envolvidos no processo por conta da relevância da decisão a ser tomada, cerca de (80%). Corrobora-se aqui a figura da presença do consultor, claramente percebida pelos resultados e sua relevância na orientação dos gestores, corroborados por De Toni (2014) e Dias (2015). Esses autores ressaltam que a tomada de decisão, tanto no aspecto individual quanto no coletivo, é um exercício de poder e de liderança.

**4.3.2 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à procrastinação do gestor nas tomadas de decisão:**

**4.3.2.1 Questão 17 Gráfico 22 – Respostas da questão: Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível**

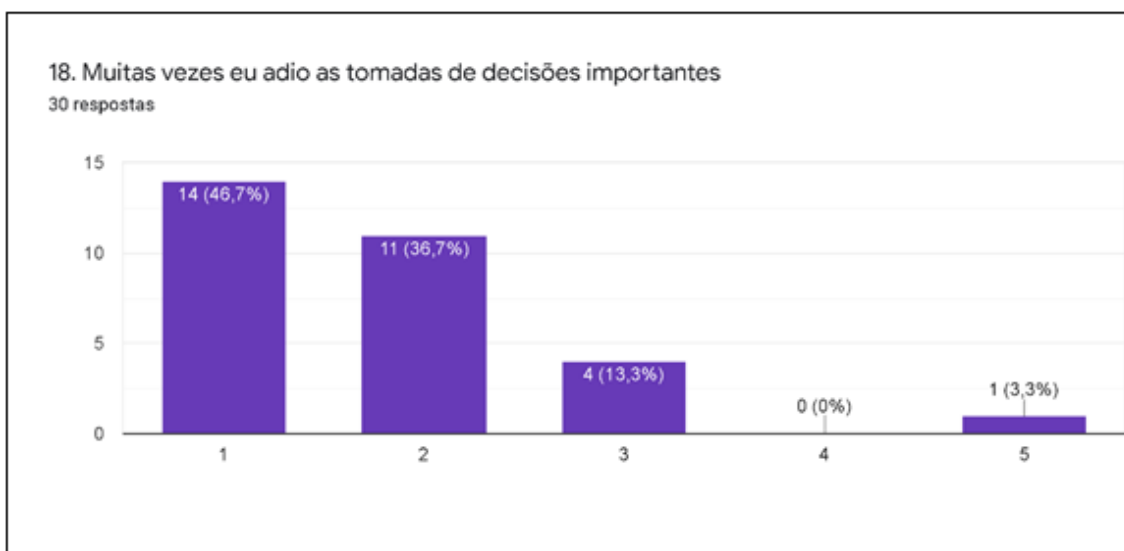


Fonte:

Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, verificou-se que a não concordância para este questionamento leva a identificação de que os gestores não postergam suas tomadas de decisão por conta das consequências negativas que podem acarretar tal ação, cerca de (84%). Verifica-se que a grande maioria refuta procrastinar a tomada de decisões, nitidamente recorrentes a outras ferramentas para auxiliá-los, isso implica numa maior preparação por parte dos gestores, o que corrobora com os achados de Buchanan e O’Connell (2006) que indicam que num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas.

#### 4.3.2.2 Questão 18 Gráfico 23 – Respostas da questão: Muitas vezes eu adio as tomadas de decisões importantes

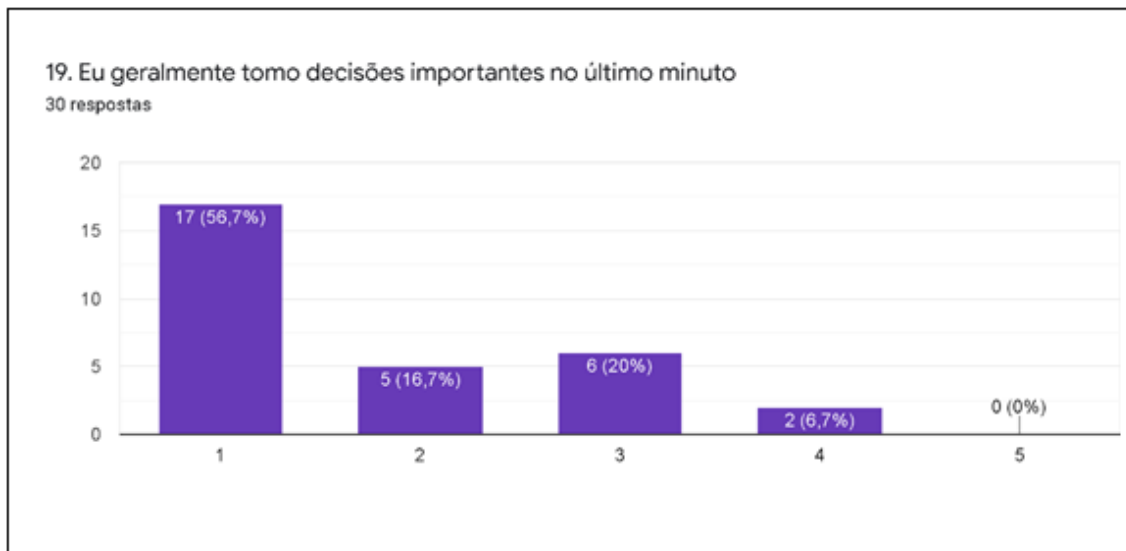


Fonte:

Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se, através dos altos percentuais, cerca de (90%) a discordância dos respondentes neste quesito por não terem possibilidades de adiar suas decisões no “time” da tomada de decisão. Mithas *et. al.* (2011) enfatizam que dentre as características gerenciais mais importantes dos empreendedores, está a concentração na criação de condições necessárias para se apurar as informações, sendo assim, é bem claro identificar que as decisões importantes não podem ser procrastinadas, conforme verifica-se nesta temática.

#### 4.3.2.3 Questão 19 Gráfico 24 – Respostas da questão: Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto



Fonte:

Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, verificou-se que os altos percentuais, cerca de (90%) de discordância, denotam também que os gestores não tomam suas decisões no “último minuto”.

Essa discordância verificada é corroborada por Buchanan e O’Connell (2006) indicando que num momento de pressão, com pouco tempo disponível, falta de informação, falta de histórico, o indivíduo é levado a confiar em outras ferramentas, o que leva, visivelmente, a crer que os gestores buscam subterfúgios para não tomarem decisões no último instante possível.

**4.3.2.4 Questão 20 Gráfico 25 – Respostas da questão: Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo**



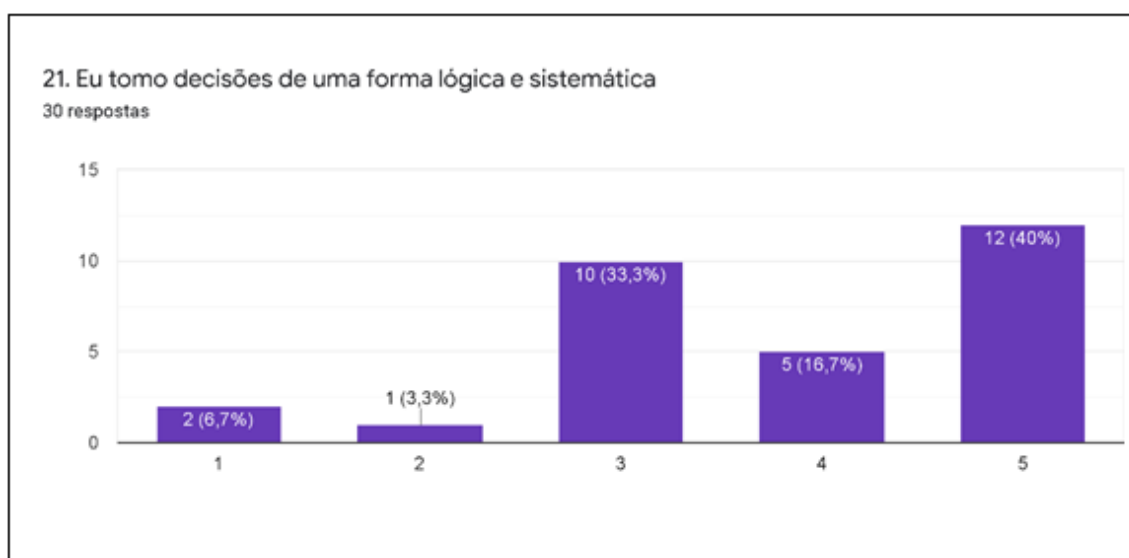
Fonte: Dados da pesquisa (2020).



**Elemento relacionado à vivência: Espaço.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se como uma tendência e manutenção do negócio, a grande maioria das respostas, cerca de (95%) discordaram na prorrogação de suas decisões, o quesito apreensividade não foi motivo suficientemente relevante para esta ação. Analisando-se a questão da autoconfiança à luz de Hisrich (2014), Halikias e Panayotopoulou (2003), McClelland (1965), Pino *et. al.*, (1995), os gestores chamam para si a responsabilidade pela tomada de decisão, mostrando sua capacidade de enfrentar desafios, claramente refutada na ligação das sentenças: prorrogar decisões e sentimento de apreensividade, serem inversamente proporcionais a estes.

#### 4.3.3 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à racionalidade do gestor nas tomadas de decisão:

##### 4.3.3.1 Questão 21 Gráfico 26 – Respostas da questão: Eu tomo decisões de uma forma lógica e sistemática e sistemática



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, verificou-se que a sistematização e a lógica do raciocínio linear são preponderantes aos respondentes (90%) de concordância, o fato de envolver investimentos faz com que eles nitidamente optem pela razão a emoção. Corroborando com o objetivo desta pesquisa e analisando-se à luz dos achados de Salusse (2014), observa-se que a perspectiva cognitiva busca identificar contribuições efetivas da pessoa do empreendedor dentro da perspectiva processual, focada na compreensão dos processos cognitivos de tomada de decisão do empreendedor, para agir de forma

empreendedora, mostrando que busca, de forma lógica e racional, tomar suas decisões, verifica-se isso pelo alto percentual obtido nesse aspecto.

**4.3.3.2 Questão 22 Gráfico 27 – Respostas da questão: A minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa**

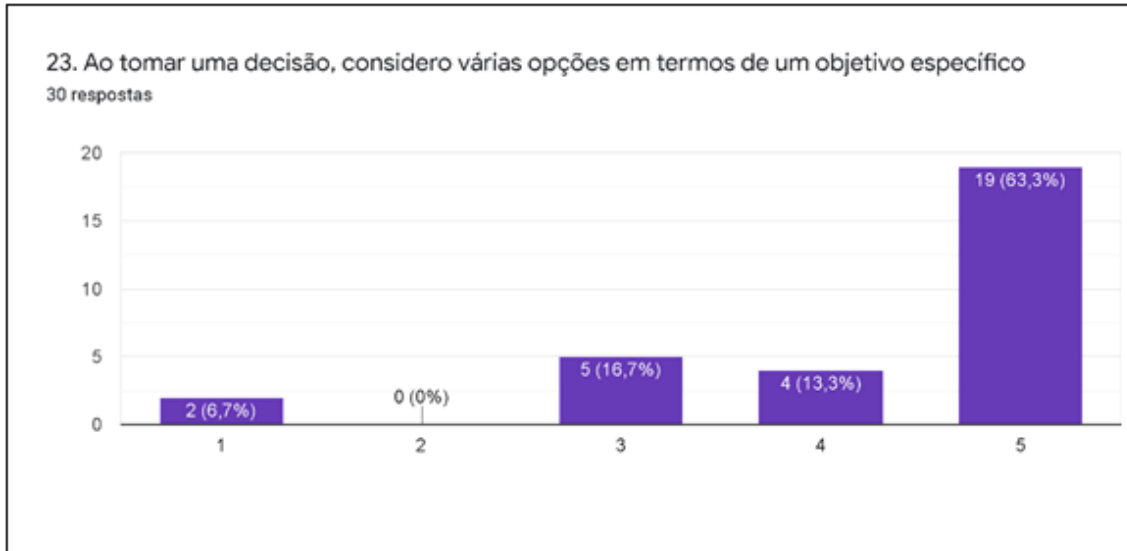


Fonte:

Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: o Outro.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se o cuidado da análise e da reflexão necessária aos gestores para as decisões corporativas, (80%) foram unânimes na concordância e relevância desse item. Conforme corroboram Marchisotti, Almeida e Domingos (2018), uma decisão corporativa é tomada no primeiro nível de gestão, assim, conclui-se que o ato decisoral, dos gestores de primeira linha de tomada de decisão, é o mais racional possível, denotando a importância de muita reflexão, que pode ser influenciada pela cultura organizacional, além de elementos importantes como a necessidade do gestor de atuar processualmente, utilizando as regras e normas da empresa, o uso de ferramentas de apoio para a tomada de decisão e o aprendizado da relação atual ou do passado, claramente visíveis e relevantes.

**4.3.3.3 Questão 23 Gráfico 28 – Respostas da questão: Ao tomar uma decisão, considero várias opções em termos de um objetivo específico**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: o Outro.** Analisando os dados primários coletados, notou-se que mais de (90%) corroboraram, com a concordância parcial ou plena da gama de opções que devem analisar antes de tomarem uma decisão, novamente os marcadores somáticos positivos ou negativos são emergentes nessas decisões. Corroboram Polit e Hungler (2001), referindo-se ao processo de tomada de decisão, que este é resultante de uma seleção de opções dentre várias alternativas, amplamente utilizadas para este ato, como preferência, inferência, classificação e julgamento, conscientes ou inconscientes, literatura perfeitamente alinhada com o resultado da temática investigada.

#### 4.3.3.4 Questão 24 Gráfico 29 – Respostas da questão: Eu analiso todas as minhas opções antes de tomar uma decisão

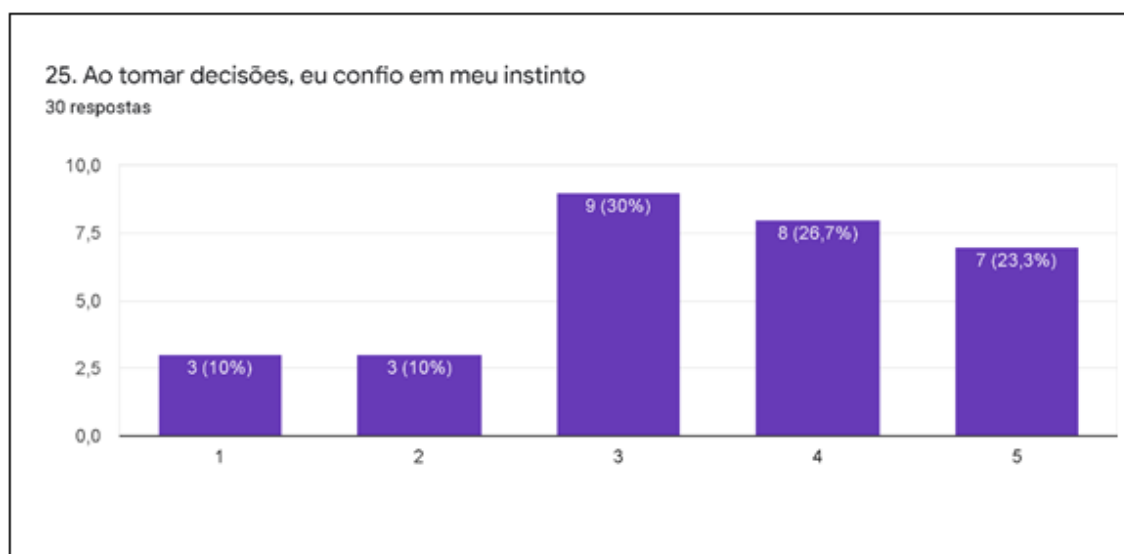


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Espaço.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se que cerca de (95%) dos gestores analisam sistematicamente todas as opções antes de tomarem uma decisão, como tendência e manutenção do negócio, a grande maioria dos respondentes corroboram com este fato. À luz de Tachizawa (2019), analisar o que se foi medido significa obter informações e conclusões importantes para apoiar uma nova decisão, necessária também para revelar as relações de causa e efeito que podem não ficar evidentes num processo. Esses indicadores mostram uma relação entre duas variáveis, em que seus valores são possíveis de medição. E, conceitualmente, esse conjunto de indicadores relacionados aos processos de desempenho da organização como um todo, possibilitam um suporte como referencial de excelência, denominado de *benchmarking*, analisando-se comparativamente os dados da organização com opções de concorrentes do mercado, corroborado com os resultados aqui apresentados.

#### 4.3.4 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à intuição do gestor nas tomadas de decisão

##### 4.3.4.1 Questão 25 Gráfico 30 – Respostas da questão: Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se que instintivamente (80%) os gestores tomam suas decisões, por possuírem marcadores somáticos que os auxiliam em processos não tão importantes, ao

contrário da análise criteriosa feita e com o auxílio, inclusive de terceiros, em processos mais complexos. Notou-se uma distribuição parcialmente linear nos concordantes medianos e totais. Conforme Chapman e Ferfolja (2001), as experiências, sucessos e fracassos originam crenças ou marcadores somáticos que podem traduzir as verdades de determinado momento, de tal modo que devem ser testadas para guiar adequadamente as decisões, neste caso, os instintos estão ligados a esses marcadores somáticos, amplamente reconhecidos pelos respondentes e de grande relevância nas decisões corporativas.

#### 4.3.4.2 Questão 26 Gráfico 31 – Respostas da questão: Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição

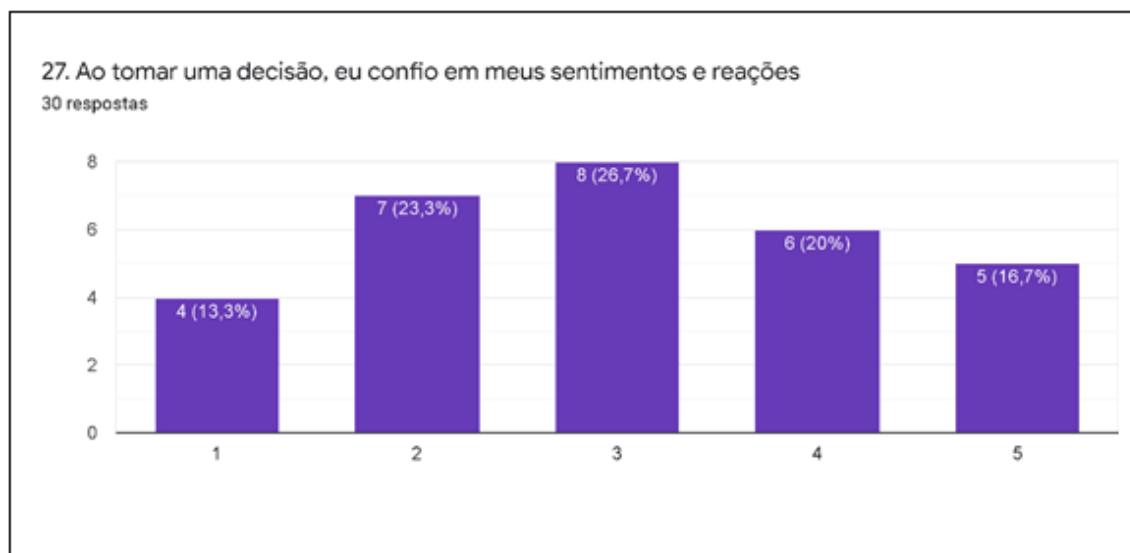


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Espaço.** Analisando os dados primários coletados, e sabendo que a intuição é uma ação voltada aos sentimentos do qual sua ação terá consequências positivas, mas sem embasamento racional ou factual. A intuição decisória atrai as pessoas para seus mistérios, a hipótese do marcador somático. Damásio (2018) despontou nas fronteiras da economia comportamental com as neurociências, causando furor. Conforme argumento, ela tende a não funcionar na prática, porém identificou-se que 70% dos respondentes utilizam a intuição como uma ferramenta de decisão, neste aspecto a experiência na ação da tomada de decisão conta como um diferencial. Clift, Sim, Mueller *et. al.*, (2017), Stanczyk, Foerstl, Kai *et. al.*, (2015) mostram que o desalinhamento de metas e o desequilíbrio de poder entre as funções, parecem influenciar a racionalidade processual de uma forma não compreendida, da mesma forma, a intuição também parece desempenhar um papel para a racionalidade processual. Segundo Simon (1965), no princípio da racionalidade limitada, é possível ter-

se, em um extremo, decisões programadas, de cunho mais operacional, e, no outro, as decisões complexas mais estratégicas e pouco ou nada estruturadas, essas exigem do gestor ou executivo um nível reflexão maior, nas quais se tem normalmente poucas informações, a incerteza está mais presente, faltam ferramentas apropriadas e a intuição passa a ter um papel importante Klein (1998), visivelmente traduzidas pelos dados apresentados.

**4.3.4.3 Questão 27 Gráfico 32 – Respostas da questão: Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações**



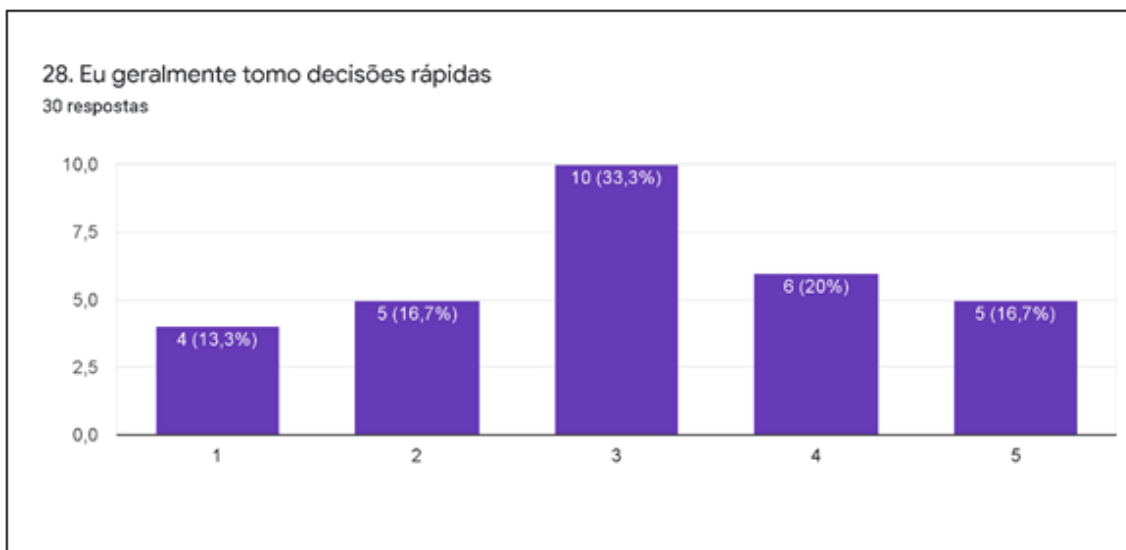
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Espaço.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se uma divisão linear, em forma de pirâmide, na qual temos seu ápice (27%) na indiferença dos sentimentos e reações como um fator preponderante na tomada de decisões, isso denota os estilos diferentes de tomada de decisão, na qual verificamos os diferenciais dos gestores no mundo corporativo.

Alguns indivíduos possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições, na visão de Goleman (2001), a falta de habilidade que o indivíduo possui de lidar com seus próprios sentimentos, faz com ele fique à mercê das suas próprias emoções. As pessoas com habilidade emocional encontram o equilíbrio, uma espécie de sentimento proporcional ao momento, a emoção na medida certa. O desejo de realizar as tarefas da melhor maneira, não exatamente pelo reconhecimento posteriormente social ou pelo simples prestígio, mas, sim, pelo sentimento íntimo de necessidade de realização pessoal plena (MCCLELLAND, 1972). Embora não seja alvo deste estudo, a literatura corrobora com a diversidade encontrada nos resultados dos respondentes, alguns utilizando maior relevância de sentimentos na tomada de decisão.

#### 4.3.5 Critério: Estilo de decisões - Grupo de questões voltadas à espontaneidade do gestor nas tomadas de decisão

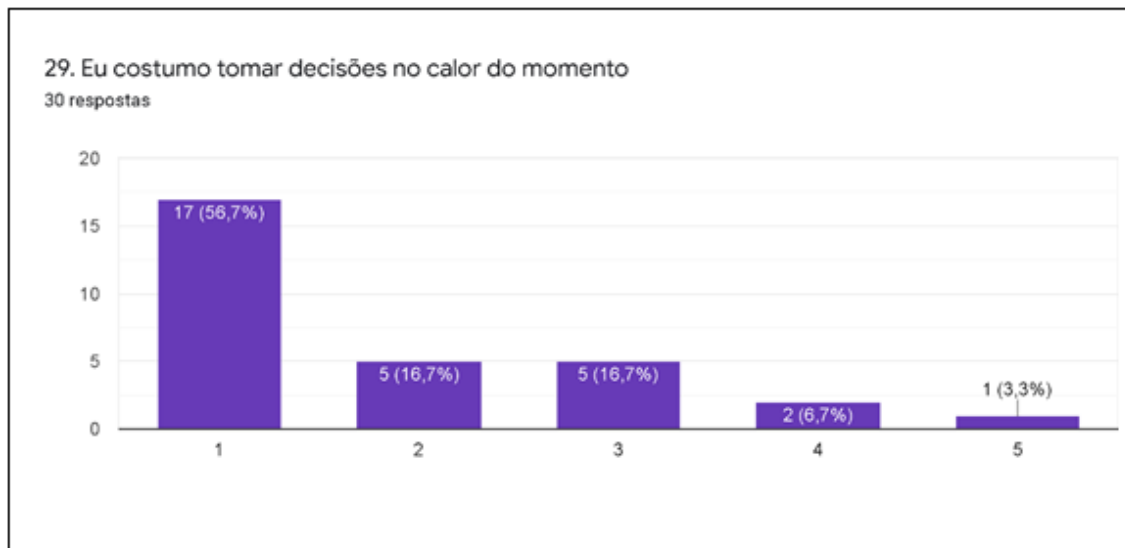
##### 4.3.5.1 Questão 28 Gráfico 33 – Respostas da questão: Eu geralmente tomo decisões rápidas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elemento relacionado à vivência: Tempo.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se, em consonância com a resposta anterior (Gráfico 27), o mesmo formato de pirâmide, com 33% dos respondentes neutros em relação às tomadas de decisões neutras, tendo alguns extremos (13 e 16%) que corroboraram e refutaram na sua concordância. Segundo Peterson, Floyd, Ferguson, *et. al.* (2016), para fornecer síntese de evidências para a tomada de decisão mais rápida, ferramentas como revisões rápidas surgiram como uma alternativa simplificada às revisões sistemáticas padrão. Em 2012, o Programa de Síntese Baseado em Evidências dos Assuntos Veteranos (VA ESP) adicionou análises rápidas para apoiar as necessidades mais urgentes de tomada de decisão. Corroborando com a diversidade encontrada nos resultados dos respondentes, alguns utilizando maior relevância a prática de agilidade nas tomadas de decisão.

##### 4.3.5.2 Questão 29 Gráfico 34 – Respostas da questão: Eu costumo tomar decisões no calor do momento

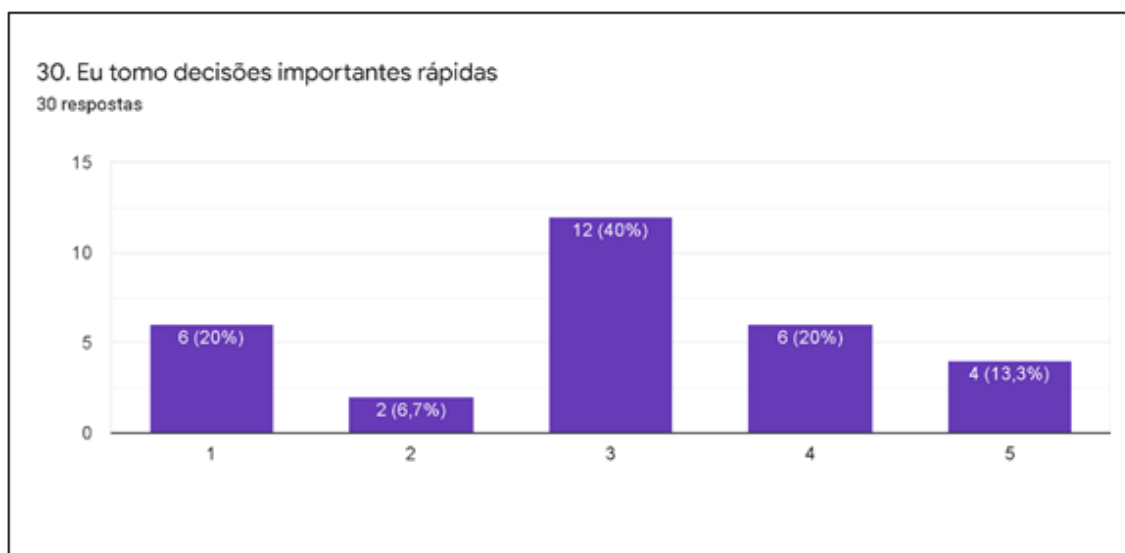


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

**Elementos relacionados à vivência: Espaço e o Outro.** Analisando os dados primários coletados, identificou-se, nitidamente a discordância plena de cerca de (70%) das decisões emocionais, demonstrando um alto grau nos gestores de racionalidade dos respondentes. A preocupação com a qualidade, a eficiência, a busca de maneiras de fazer o trabalho melhor, ou com mais rapidez e economia, agindo para satisfazer ou exceder os padrões de excelência fazem com que os gestores revisem planos e atividades os impedindo, claramente, que tome decisões no calor do momento, conforme Pino (1995), Shane (2012) e Venkatamaram (2000).

#### 4.3.5.3 Questão 30

Gráfico 35 – Respostas da questão: Eu tomo decisões importantes rápidas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



**Elementos relacionados à vivência: Tempo e o Outro.** Analisando os dados primários coletados, notou-se que novamente há uma distribuição parcialmente linear, onde 27% são discordantes, 33% são concordantes e 40% não demonstraram relevância em tomar decisões importantes rápidas, (SIC) geralmente este ato é realizado posteriormente a um período de reflexão ou compartilhamento de responsabilidades. Buchanan e O'Connell (2006), corroborando com este resultado e associado ao aspecto "urgência", ou da instantaneidade da maior parte das decisões, que são tomadas no dia a dia (todos exigem tudo "para ontem"), observa que, neste caso, tais decisões, devido ao seu grau de importância, devem ser tomadas de forma mais rápida possível.

## 6. CONSIDERAÇÕES

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro também que a compreensão do comportamento empreendedor age diretamente na seleção de uma opção, dentre várias nuances, que influenciam no atingimento dos resultados. Conforme disposto aqui, nas narrativas dos gestores, verificou-se a vocação empreendedora corporativa, na busca de conhecimentos, aprendizados constantes, coragem e convicção para alcançarem seus ideais empreendedores, nitidamente percebida nas questões das características dos atores, para tomada de decisões.

O estudo pôde contribuir na identificação das características comportamentais dos gestores de MPEs, no processo de tomada de decisão, a fim de poder estabelecer quais as habilidades específicas devem ser granjeadas. Dentre as características do empreendedor, a capacidade de mobilizar e de combinar recursos nos diferentes contextos ambientais é um fator fundamental para o seu direcionamento estratégico. Posteriormente, tem-se a divisão das características Interpessoais, informacionais e características para decidir. E finalizando, as peculiares ao cotidiano: controle de riscos, planejamento e organização, foco no mercado, busca de oportunidades, autoconfiança, iniciativa, foco em recursos, preocupação com qualidade e eficiência, lidar com pessoas, propensão à inovação e resiliência.

Quanto ao campo da intuição, percebe-se que, em seu cotidiano, muitas vezes ocorrem conflitos com a racionalidade. Os gestores não conseguem encontrar

alternativas intuitivas eficientes que os satisfaçam, mostrando que as decisões conscientes, assertivas e seguras são encontradas no aprimoramento de suas técnicas ou com a ajuda especializada.

Como já mostrando anteriormente, é possível generalizar a amostra estudada, desde que haja coerência no estudo aplicado às características demográficas brasileiras, concentrados na região sudeste do país e com perfil para MPEs.

Os principais gargalos encontrados na condução e manutenção dos empreendimentos estão relacionados às mudanças de tendências macroeconômicas. Distintas dificuldades, também foram encontradas, como o grau de conhecimento daquilo que decidem, bem como a intensa jornada de atividades e acúmulo de funções exigidas pelo empreendimento.

Porém, a circunstância deixa bem clara o sentido imutável de transformação, reavaliando procedimentos, conceitos e padrões, que por muito tempo foram imodificáveis. Fundamentado nas necessidades de adaptação pertinentes ao período da pandemia, os gestores relataram ligeiro e singelo crescimento dos seus negócios, mesmo com a recessão que o país enfrentava, no momento desta pesquisa.

As empresas estão focadas em encantar da forma errada, encantar não é encher os clientes de presentes, mas ser eficiente. De forma geral, esse processo pode ser iniciado com uma pesquisa prévia, com diversas pessoas ou empresas que possam vir a consumir os produtos ou serviços oferecidos, passa-se assim a conhecer o cliente de fato. Sugere-se, através deste estudo, essa ferramenta estratégica, para manutenção da sustentabilidade do negócio.

Outro ponto abordado, referiu-se à percepção em analisar os estilos e diferenciais, dos gestores, em se tomar decisão. Evidenciou-se, nesse grupo de respostas, a análise da independência de cada gestor nas tomadas de decisão, embasadas em contextos através das histórias de vida, relatando recursos, vantagens e motivações que os levam às essas ações. Dentro do círculo do conselho de profissionais (consultores), que possuem, e que normalmente consultam, esta ação é mais evidente, nesse contexto foram observando a ligação entre a parte (entrevistas) e o todo (percentual dos questionários) que se refletem.

Um ponto de destaque nesta pesquisa foi a abordagem realizada quanto à procrastinação do gestor nas tomadas de decisões, observou-se que eles não possuem o hábito de postergar esse ato, por conta das consequências negativas que podem acarretar tal falta de ação, e por se tornarem uma “bola de neve”.

As pessoas creem que procrastinação é falta de “força de vontade”, mas na realidade a situação é muito mais complexa, uma das categorias diz respeito aquelas tarefas menos importantes, que servem apenas para atrapalhar o fluxo natural de uma sequência de acontecimentos, como, por exemplo, organizar a mesa de trabalho para aumentar a produtividade.

Outro enfoque diz respeito exatamente ao oposto, representa aqueles compromissos mais sérios, que exigem um grau de responsabilidade muito grande e que podem vir a causar consequências de um impacto significativo, nesse caso, o exemplo pode ser um trabalhador que adia ao máximo a entrega de determinada demanda por medo dela não estar à altura do que o seu chefe deseja.

O perigo, em qualquer um dos casos, é subestimar a complexidade de uma tarefa, caso a procrastinação deixe de ser episódios esporádicos e passa a se tornar um hábito. O adiamento das tarefas pode ser comparado com outras medidas pouco racionais que são tomadas em situações específicas, como beber para “afogar as mágoas” ou descontar nossas frustrações na comida, por exemplo, ou seja, são saídas paliativas, que podem até trazer um bem-estar momentâneo, mas que logo depois já tem o seu efeito encerrado.

Quanto as decisões importantes normalmente não serem tomadas no “último minuto”, notou-se que há um preparo antecipado para a melhor assertividade possível, evidencia-se mitigação das ações ao máximo, pois nem sempre o planejado acontece de acordo com o esperado, a melhor política é refletir, pensar e analisar sobre o que está diante de si para tomar as decisões e ter senso, este é um exercício constante.

Ademais, na análise dos dados obtidos e voltados à espontaneidade do gestor quanto às decisões rápidas, foi possível constatar que, destacadamente, procuram refletir bastante tempo, nunca “decidir no calor do momento”. Por outro lado, foi relatado que o ambiente corporativo, nesse sentido, muitas vezes é um pouco difícil, por serem sempre esperadas decisões assertivas.

Posteriormente à análise das informações e quanto às questões voltadas à racionalidade do gestor nas tomadas de decisões, constatou-se que foram unânimes em afirmar que tomam decisões de uma forma lógica e sistemática, sempre pensam nas consequências, requerem uma reflexão mais cuidadosa por envolverem profissionais e investimentos. Notoriamente não tomam decisões no calor da emoção, consideram várias opções, em termos de um objetivo específico.

A análise de cenários tem sido utilizada ao longo da história, como elemento fundamental para apoio e assertividade à tomada de decisão. Tal análise caracteriza, em essência, o que se denomina pensamento ou planejamento estratégico. Essa análise passou a adquirir tecnologia própria, com o tratamento probabilístico ou possibilístico dos distintos cenários, e do conseqüente tratamento matemático dos cursos de ação a serem potencialmente seguidos.

A ideia central da análise de cenários é efetuar a construção de diferentes contextos – os cenários, alternativos, passíveis de materialização. Delineando-se diferentes cursos de ação – as estratégias, que podem ser seguidas para cada um desses cenários. Haverá, assim, cenários aparentemente mais prováveis e menos prováveis de se materializar. Da mesma forma, deverá ser estruturado um possível inter-relacionamento entre estratégias de implementação de alternativas, de tal modo que, à medida que a realidade for sendo desvendada, tanto os cenários elaborados previamente como as estratégias sejam reavaliados.

Cenários constituem uma ferramenta de planejamento poderosa, principalmente porque o futuro é imprevisível. Usar cenários é ensaiar para o futuro, antes de o futuro chegar. Ao reconhecer sinais de aviso e a história que está emergindo, podem-se evitar surpresas, adaptar-se e agir efetivamente. Outras características importantes do método de cenários são a procura sistemática das descontinuidades que poderiam ocorrer no futuro e a explicitação do papel dos atores econômicos e políticos.

Existem algumas hipóteses básicas de que as estratégias sólidas reduzem a complexidade, não há nada de muito complicado em uma boa estratégia, que deve ser regida pelo bom senso, investir tempo em estratégia gera economia de tempo no dia a dia.

Os atores da decisão frequentemente, são definidos por termos como decisor, facilitador e analista e são usados como sinônimos. Geralmente, esse fato decorre de ser o mesmo indivíduo, ou grupo de indivíduos, encarregados de executarem as três funções.

Outra situação abordada foi quanto à seara da intuição do gestor nas tomadas de decisões, no decorrer das entrevistas, verificou-se a pouca relevância de confiabilidade no seu instinto, principalmente decisões técnicas. Notou-se que a prática da meditação tem ajudado nesse contexto, “*sensibilidade*” e “*feeling*” foram termos utilizados para descrever como a intuição interfere de forma presente, mas não vigorosa. As intuições pouco se demonstraram confiáveis no campo de sentimentos e reações, o ambiente corporativo não permite o envolvimento de sentimentos nas decisões mais importantes.

Uma outra percepção decorrente deste estudo é a necessidade de uma ênfase nos recursos tecnológicos como contribuição ao desenvolvimento decisional empreendedor, abolindo a ideia de que, a divulgação e acessibilidade de produtos e serviços por meios remotos, não surtirão efeito imediato. Como a presente dissertação não esgotou o tema abordado, sugerem-se pesquisas posteriores sobre cognição, tomada de decisão pelo enfoque emocional, suas correlações, interferências e suas consequências. O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antonio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOEMER, M. R. **A condução de estudos segundo a metodologia de investigação fenomenológica**. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 83-94, jan. 1994.

BUCHANAN, L.; O’CONNELL, A. **A brief history of decision making**. *Harvard Business Review*, 2006. 84 (1), p.32.

CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. ***Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations.*** *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.

CHERMACK, T. J. ***Mental models in decision making and implications for human resource development.*** *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 4, p. 408-422, 2003.

CLIFT, R.; SIM, S.; KING, H.; CHENOWETH, J.; L. CHRISTIE, I.; CLAVREUL, J.; MUELLER, C.; POSTHUMA, L.; BOULAY, A.-M.; CHAPLIN-KRAMER, R.; CHATTERTON, J.; DECLERK, F.; DRUKMAN, A.; FRANCE, C.; FRANCO, A.; GERTER, D.; GOEDKOOP, M.; HAUSCHILD, M. Z.; HUIJBREGGTS, M. A. J.; KOELLNER, T. ***The Challenges of Applying Planetary Boundaries as a Basis for Strategic Decision-Making in Companies with Global Supply Chains. Sustainability.*** feb.2017, Vol. 9 Issue 2, p279. 23p. Basel, Switzerland , 2017. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=03ad977d-6d5c-4cb4-8434-0318b26681e3%40sdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=121438362&db=f> sr. Acesso em 27.12.2020.

DAMÁSIO, A. R. ***O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano.*** Título original: *Descartes' Error Emotion, Reason, and the Human Brain*, 1994. 4ª reimpressão. São Paulo: Editora Schwarcz S.A., 2018.

DAVEL, E.; ROLLAND, D.; TREMBLAY, D.-G. ***A nova distribuição de responsabilidades na organização do trabalho em equipe em Quebec.*** In: III CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (2000: Buenos Aires). Anales. Buenos Aires, 2001.

DEAN, J. W. Jr.; SHAFMAN, M. P. ***Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness.*** *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 2 (Apr., 1996), pp. 368-396.

DE TONI, D. *et al.* **As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional.** READ - Revista Eletrônica de Administração, vol. 20, núm. 3, septiembre - diciembre, 2014, pp. 713-739. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137011005> Acesso: 17.julho.18.

DIAS, D. T. A. *et al.* **A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório connexio.** Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios, ano 4, edição especial - issn 2236-8760. UP - Universidade Potiguar, Universidade de Caxias do Sul, Brasil. 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/778> Acesso: 24.julho.18.

DIMOV, D. **Gappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, jan. 2011.

DORNELAS, J. C. **Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. **A decisão eficaz.** In: **Processo decisório.** Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, p .79, 2006.

EISENHARDT, K. **Making fast strategic decisions in high-velocity environments.** *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 543-576, september, 1989.

EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. **Strategic decision making.** *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.

ELSTER, J. **Emotions and Economic Theory.** *Journal of Economic Literature*, v. 36, p. 47-74, mar. 1998.

ELSTER, J. **Reason and Rationality.** New Jersey: Princeton University Press, 2009.

FREITAS, H. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1997. Processo de tomada de decisão instantânea e o papel da intuição. *Escritos Contables y de Administración*, v. 4, p. 13-41, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIGERENZER, G.; GOLDSTEIN, D. G. ***Reasoning the Fast and Frugal Way: Models of Bounded Rationality.*** *Psychological Review*, v. 103, n. 4, p. 650-669, 1996.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações.** 3ª ed., Gradiva, 2007.

HANIF, S.; AHSAN, A.; WISE, G. ***Icebergs of Expertise-Based Leadership: The Role of Expert Leaders in Public Administration.*** *Sustainability*. Vol. 12, Ed. 11, Basel, Switzerland. (2020). Disponível em:

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/icebergs-expertise-based-leadership-role-expert/docview/2410068897/se-2?accountid=34749>. Acesso em 27.12.2020.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P., e SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

KAHNEMAN, D. ***A perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality.*** *American Psychologist*, v. 58, n. 9, p. 697-720, september, 2003.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual.** Rio de Janeiro: Quality mark, 1998.

KRUEGER, N. R. ***What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking.*** *Entrepreneurship Theory and Practice*, p.123-138, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEHRER, J. ***How we decide.*** New York: HMH, 2009.



LEITÃO, S. P. **A decisão na academia**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan./mar. 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D. S.; FERNANDES, B. H. R. **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações**. In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (Eds.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu Editora, p. 124-150, 2001.

MARCHISOTTI, G. G.; ALMEIDA, R. L.; DOMINGOS, M. L. C. **Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture**. Revista de Administração Mackenzie. Vol. 19 Issue 3, p1-26. 26p, 2018. Disponível em: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=7caf45ed-95ca-4a1d-927d-439a6323cf01%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=131239079&db=foh>. Acesso em 27.12.2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004

MELLO, R. B.; MARCON, R. **A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28. Curitiba, 2004. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

McCLELLAND, D. C. **Achievement Motivation Can Be Developed**. *Harvard Business Review*, v. 43, p. 68, nov. Dec. 1965.

McCLELLAND D. C. **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MIORANZA, G. **Modelos mentais dos empreendedores e sua relação como o desempenho organizacional: um estudo no setor metalmecânico de Caxias do Sul**. 2012. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Caxias do Sul, 2012.

MITCHELL, R. K. *et al.* **Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.27, n.2, p.93–104, 2002

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. **“How Information Management Capability Influences Firm Performance,”** *MIS Quarterly* (35:1), pp. 237-256, 2011.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NECK, H.; GREENE, P. **Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers.** *Journal of Small Business Management*, v.49, n.1, p.55-70, 2011.

PETERSON, K.; FLOYD, N.; FERGUSON, L.; CHRISTENSEN, V.; HELFAND, M. **User survey finds rapid evidence reviews increased uptake of evidence by Veterans Health Administration leadership to inform fast-paced health-system decision-making.** *Systematic Reviews*; Vol. 5, London, UK (2016). Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/user-survey-finds-rapid-evidence-reviews/docview/2132407710/se-2?accountid=34749>. Acesso em 27.12.2020.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. - **Fundamentos de pesquisa em enfermagem.** 3. ed., porto Alegre, Artes Médicas, 1995. 391p. PORTER, M. E. Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior. Ed. Campus 25ª Edição. 1985, p.03; 2001.

SADLER-SMITH, E.; SPARROW, P. R. **Intuition in organizational decision making.** *In the Oxford handbook of organizational decision making*, ed. G. P. Hodgkinson, and W. H. Starbuck, 305-324. 2007 - New York: Oxford University Press. 2008.

SALUSSE, M. A. Y. **O Ensino de Empreendedorismo com o Fundamento na Teoria Effectuation.** Repositório Digital FGV, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11571> Acesso em: abr. 2020.

SANDERS, P. **Phenomenology: a new way of viewing organizational research.** *Academy of management review*, v.7, n.3, p.353-360, 1982.

SANTOS C. M.; PAIXÃO, A. R. Revista Empreendedor - ***Study of the entrepreneurial profile of undergraduate students in graduate management education institutions in Jundiaí - “Perfil empreendedor”*** - 2007.  
[www.numerabilis.cnt.br/empresa/perfil\\_do\\_empreendedor](http://www.numerabilis.cnt.br/empresa/perfil_do_empreendedor) Disponível em:  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36675/estudo-do-perfil-empreendedor-do-aluno-de-graduacao-em-administracao-egresso-de-instituicoes-de-ensino-da-regiao-de-jundiai/en> Acesso: 01.nov.18.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ, B. ***The Paradox of Choice: Why More Is Less***. [S.l.]: Harper Perennial, 2005.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. ***Decision-making style: The development and assessment of a new measure***. *Educational and Psychological Measurement*, v. 55, p.818–831, 1995.

SHANE, S. A. ***Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research***. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 1, p. 10-20, Jan. 2012.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 28.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Best Seller, 2012.

SILVA, A.B. **A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais**. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva, p.267-297, 2006.

SIMON, H. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: USAID, 1963. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979a. 278p. *Rational decision making in business organizations. The American Economic Review*. p. 493-513, set. 1979b. *A razão das coisas humanas*. Lisboa: Gradiva, 1989.

STANCZYK, A.; FOERSTL, K.; BUSSE, C.; BLOME, C. **Global Sourcing Decision-Making Processes: Politics, Intuition, and Procedural Rationality**. *Journal of Business Logistics*. Vol. 36 Issue 2, p160-181. 22p. Oxford, UK. jun. 2015. Disponível em:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=9&sid=7caf45ed-95ca-4a1d-927d-439a6323cf01%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9cHQtYnlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=103288554&db=bsh>. Acesso em 27.12.2020.

TACHIZAWA, T. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade**. 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 541. Campo Limpo Paulista. 2019.

TACHIZAWA, T. **Criação de novos negócios: teste de micro e pequenas empresas**. Editora Fundação Getúlio Vargas. Pp. 181-220. Rio, RJ. 2018.

TACHIZAWA, T. **Legislação das Micro e Pequenas Empresas. Série Sustentabilidade e Gestão Empresarial, Campo Limpo Paulista**. 2ª. Edição. Editora Faccamp. Pp. 58-422-442-453-486. Campo Limpo Paulista. 2019.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy**. State University of New York Press, Albany, 1990.

VENKATARAMAN, S. *et al.* **Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial.** *Academy of Management Review*, v.37, n.1, p.21-33, jan. 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

WOICESHYN, J. **Lessons from “Good Minds”: How CEOs Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions.** *Long Range Planning* 42, 298-319, 2009.