

## **TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DAS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

**ELIETE DOS REIS LEHNHART**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
elietedosreis@yahoo.com.br

**CARMEN REGINA MORO**

FACULDADE PALOTINA (FAPAS)  
carmen.moro@hotmail.com

**MAURI LEODIR LÖBLER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
mllobler@gmail.com

**VANDERLÉIA LEAL LOSEKANN**

FACULDADE PALOTINA DE SANTA MARIA  
vanderleialeallosekann@ymail.com

**RAFAELA DUTRA TAGLIAPIETRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
rafatagliapietra@gmail.com

## **Introdução**

O decisor é peça chave para o sucesso ou fracasso de uma estratégia organizacional (RIBEIRO e SERRA, 2015). Corroborando, Moritz e Pereira (2006) afirmam que a essência das atividades administrativas centra-se em tomar decisão e essa, contudo, é considerada atividade eminentemente humana. Devido ao relevante papel atribuído ao decisor, deve-se atentar às suas características enquanto indivíduo, as quais influenciam diretamente no processo de tomada de decisão (LOO, 2000).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse sentido, a organização é vista como um sistema de decisões, pois a todo momento uma decisão precisa ser tomada, em especial, quando se está diante de um problema que apresenta diversas alternativas de solução. Assim, este estudo concentrou-se em verificar se há relação entre os estilos de tomada de decisão individual e organizacional.

## **Fundamentação Teórica**

Para embasar a coleta de dados da pesquisa, adotou-se a abordagem sobre os estilos de tomada de decisão individual proposto por Scott e Bruce (1995), validado no Brasil por Löbner et al. (2015), e o modelo de tomada de decisão organizacional proposto por Nascimento e Gomide Junior (2014).

## **Metodologia**

Visando alcançar o objetivo fixado, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativa que, de acordo com Malhotra (2006, p. 155), “procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”, e descritiva utilizando o método de estudo de caso que, conforme Lüdke e André (1986), é conveniente quando se tem o interesse em pesquisar uma situação singular.

## **Análise dos Resultados**

A partir das análises realizadas, constatou-se que, no que diz respeito aos estilos de tomada de decisão individual, o estilo decisório intuitivo foi o mais saliente, demonstrando que o público pesquisado procura tomar decisões utilizando a intuição e a criatividade, mesmo que existam processos, informações e regras claras na sua organização para a busca de soluções. No ambiente globalizado em que vivemos uma gama de informações e variadas alternativas disponíveis levam a uma decisão mais demorada e, assim, o ato de intuir pode ser a solução para tornar mais ágil o processo.

## **Conclusão**

Com relação ao contexto de tomada de decisão organizacional, a maior incidência foi do estilo sistêmico, em que a tomada de decisão é elaborada em torno de princípios e processos, a fim de oferecer estabilidade e diferentes alternativas para as decisões organizacionais (NASCIMENTO e GOMIDE JUNIOR, 2014).

## **Referências Bibliográficas**

- LOBLER, M. L.; LEHNHART, E. dos R.; NISHI, J.; TAGLIAPIETRA, R. Inventário de Estilos de Tomada de Decisão: Validação de Instrumento no Contexto Brasileiro. In: XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte, 2015.
- LOO, R. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. *Personality and Individual Differences*, v. 29, p. 895-905, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre, 2006.

## **TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DAS RELAÇÕES EXISTENTES ENTRE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL**

### **1 INTRODUÇÃO**

De acordo com Löbler *et al.* (2015, p. 3), “conforme as organizações se desenvolvem e se tornam mais complexas, a tomada de decisão se torna a atividade central no contexto das mesmas.” Nesse sentido, a organização é vista como um sistema de decisões, pois a todo momento uma decisão precisa ser tomada, em especial, quando se está diante de um problema que apresenta diversas alternativas de solução.

O processo decisório é complexo e contém várias etapas como, identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas; verificando, assim, a eficácia da decisão. Cabe salientar, que o comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico (MORITZ e PEREIRA, 2006). Soma-se a isso o ritmo acelerado dos negócios contemporâneos, os quais exigem uma informação rápida e precisa no sentido de facilitar a vida do tomador de decisão.

A essência das atividades administrativas centra-se em tomar decisão e essa, contudo, é considerada atividade eminentemente humana (MORITZ e PEREIRA, 2006). Devido ao relevante papel atribuído ao decisor, deve-se atentar às suas características enquanto indivíduo, as quais influenciam diretamente no processo de tomada de decisão (LOO, 2000).

De acordo com Robbins (2000), todos os indivíduos trazem diferenças de personalidade e outras diferenças individuais para as decisões realizadas no ambiente organizacional. Além disso, Nonohay (2012) evidencia que o indivíduo ao tomar decisões sofre influências diretas e indiretas de fatores subjetivos que impactam e alteram a maneira como o decisor compreende a situação, raciocina, analisa e, finalmente, como decide. Embora um estilo em particular possa ser mais eficaz do que outro em uma determinada situação, variáveis como, a cultura organizacional, o menor tempo a fim de levantar informações, bem como a velocidade de mudanças num ambiente globalizado interferem na escolha do decisor.

Conforme afirmam Nutt e Wilson (2010), estudos sobre a tomada de decisão contribuem para a consolidação da teoria organizacional como um todo. Para Markman e Medin (2001), expõem que as pesquisas sobre processo decisório vêm direcionando o foco para as características dos decisores do que para os demais elementos do processo. Corroborando com essa constatação, Ribeiro e Serra (2015) relatam em seu estudo que é de fundamental importância analisar elementos e características relacionadas aos tomadores de decisão, visto que estes são peças essenciais para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Swain (1990) afirma que as decisões são geralmente divididas em duas grandes categorias com base na entidade que está tomando a decisão: indivíduos ou organizações. Dentro de cada uma delas é possível ter mais divisões e observar (1) o resultado que foi alcançado, ou (2) o processo pelo qual a decisão foi tomada.

A decisão é naturalmente dos indivíduos e vista num primeiro instante sob esse prisma. Pereira e Fonseca (2009) afirmam que a evidência de que somente o ser humano é capaz de fazer escolhas fez com que se tomasse como base o homem como animal racional. Para este estudo, essa lógica do ser humano como detentor da capacidade de decidir poderia limitar o estudo da decisão como unicamente individuais.

Para Carley e Behrens (1999), a tomada de decisão organizacional é o produto da forma como as pessoas tomam decisões e o contexto em que esses indivíduos as tomam, contemplando áreas do conhecimento como, teoria comportamental relacionada à decisão, rede social, processamento de informação, psicologia cognitiva, inteligência artificial e a

teoria da computação organizacional. Nesse sentido, tanto os limites entre a cognição e a racionalidade, quanto a estrutura das relações entre os indivíduos e as organizações são importantes para a determinação de como as decisões são tomadas. Vale destacar que os avanços desses conhecimentos são facilitados pela utilização de modelos computacionais de organizações em que as decisões organizacionais resultam das ações simultâneas e interações entre múltiplos agentes distribuídos inteligentes e adaptativos.

Levando em conta o tema relacionado à tomada de decisão nas organizações, a presente pesquisa tem por objetivo geral estabelecer relações entre os estilos de tomada de decisão individual e organizacional. Para isso, contudo, se utilizou dois modelos de execução do estudo: o Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão (*General Decision-Making Style Inventory - GDMS*) de Scott e Bruce (1995), a fim de levantar informações sobre os estilos individuais de tomada de decisão, e ainda, o questionário adaptado de Nascimento e Gomide Junior (2014), com o objetivo de buscar informações acerca dos estilos de tomada de decisão organizacional.

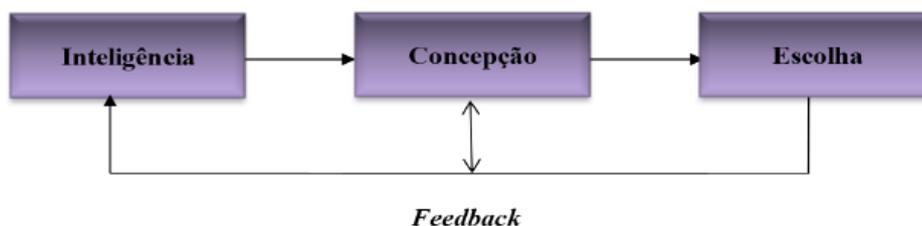
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Tomada de Decisão

Os estudos sobre tomada de decisão contemplam diversas áreas do conhecimento como, matemática, sociologia, psicologia, economia e ciências políticas, estendendo-se por diferentes níveis de complexidade de análise (BUCHANAN e O'CONNELL, 2006; YATES e POTWOROWSKI, 2012).

Uma deliberação é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade até a escolha e a prática de uma ação ou solução (MAXIMIANO, 2009). Para Robbins (2000), a decisão certa reside tanto na seleção adequada do problema, como na escolha da alternativa correta. Conforme expõem Gambetti *et al.* (2008), ao deliberar o indivíduo deve considerar e integrar as informações a sua disposição, visando gerar alternativas e detectar a estratégica mais adequada diante de determinada situação.

O processo de tomada de decisão apresentado por Simon, baseia-se nas possibilidades de comportamento alternativo e suas consequências (ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2005). Assim, o processo de tomada de decisão é composto por três etapas fundamentais e um *feedback* constante entre elas (SIMON, 1960). A Figura 1 ilustra o modelo de processo decisório proposto por Simon.



**Figura 1 - Modelo de Processo Decisório Desenvolvido por Simon**

Fonte: adaptado de Simon (1960)

Na fase da inteligência ou investigação acontece a exploração do ambiente. Nessa etapa é realizado o processamento dos dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e as oportunidades. Na sequência, as variáveis relativas à situação são coletadas e colocadas em evidência. Durante a fase do desenho ou concepção acontece a criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação, a fim de garantir a melhor opção. Aqui, o decisor formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis, com base

na aplicabilidade dessas. Na terceira etapa, de escolha, ocorre a seleção do curso de ação entre as alternativas disponíveis. Por fim, há o *feedback*, uma constante entre as fases, por meio do qual podem acontecer eventos em que etapas já vencidas do processo podem ser resgatadas. Para Simon, esses quatro passos principais somados, representam quase todo o trabalho do executivo (BENTHEM, 1987).

Cabe acrescentar que, de acordo com Pereira e Fonseca (1997), Simon procurou demonstrar que não existe decisão perfeita, pois é impossível uma avaliação completa de todas as alternativas e suas consequências, uma vez que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada. Dessa forma, na prática, temos que os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas sim soluções satisfatórias e aceitáveis (MORTIZ e PEREIRA, 2006).

## 2.2 Estilos de Tomada de Decisão Individual

A tomada de decisão nas organizações contemporâneas envolve todos os tipos e estilos de solução de problemas, tanto aquele que evita, como o que soluciona ou ainda aquele que antecipa os problemas, tem um papel a desempenhar na mesma empresa (MORITZ e PEREIRA, 2006). A partir dessa perspectiva, os indivíduos trazem diferenças de personalidade e outras diferenças individuais para as decisões realizadas no ambiente organizacional (ROBBINS, 2000).

De acordo com Robbins (2000), as pessoas diferem segundo duas dimensões: o modo de pensar e a tolerância à ambiguidade. Na primeira, as pessoas são lógicas e racionais (processam informações sequencialmente) e em compensação outras são intuitivas e criativas (percebem as coisas como um todo). A segunda dimensão, por sua vez, diz respeito a algumas pessoas sentirem necessidade de estruturar as informações (minimizar ambiguidade), ao passo que outras conseguem processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. Quando essas duas dimensões são colocadas em um diagrama definem quatro estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

O estilo diretivo tem como característica pessoas que tomam suas decisões utilizando informações mínimas e avaliando poucas alternativas, ou seja, elas buscam somente racionalidade e rapidez. Já as pessoas de estilo analítico consideram um número maior de alternativas e são mais cuidadosas ao tomar decisões. Os indivíduos de estilo conceitual, contudo, tendem a ter uma visão bem ampla das coisas, utilizando várias fontes. E, pessoas com estilo comportamental tomam as decisões se preocupando com o grupo e com seu desenvolvimento. Embora essas quatro categorias sejam distintas, a maioria dos gestores possui mais de uma característica, mas sempre com um estilo dominante de decisão. Assim, como existem classificações diferentes de decisão, existem também pessoas com tipos e estilos diversos no que se refere ao processo decisório (MORITZ e PEREIRA, 2006).

Outros estilos ainda podem ser vistos na literatura de Moritz e Pereira (2006) como, o indivíduo avesso a problemas, isto é, o sujeito caracterizado como alguém que evita mudanças mesmo que estas acolham melhor aos interesses da empresa. Esse, no entanto, pode ser o estilo de tomada de decisão mais eficaz em ambientes com poucas necessidades de mudanças. O estilo mais comum, contudo, contempla um indivíduo solucionador de problemas, quando a pessoa vai reagindo aos problemas à medida que vão surgindo. E ainda, há o indivíduo previsor de problemas. Como o próprio nome sugere este sujeito procura ativamente antecipar os problemas e tenta lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a empresa. Esse tipo de tomador de decisão faz uso de análise de dados, não simplesmente para compreender o presente, mas também, para prospectar o futuro.

Outra visão acerca dos estilos de tomada de decisão individual é a de Scott e Bruce (1995), os quais defendem que o modo de tomada de decisão não são traços de personalidade,

mas hábitos de reagir de uma forma particular em um contexto de decisão específica. Esses autores identificaram, a partir de teorização prévia e pesquisa empírica, cinco estilos de tomada de decisão em termos de comportamento: racional, intuitiva, dependente, procrastinador e espontâneo. Diante disso, Scott e Bruce (1995) criaram o *GDMS* que avalia cada um dos cinco estilos decisórios, que de acordo com os autores são independentes, mas não se excluem mutuamente, pois as pessoas podem utilizar uma combinação de estilos diferentes na tomada de decisões.

O estilo racional é caracterizado por indivíduos que questionam o problema de decisão de uma forma lógica e estruturada, considerando as diversas alternativas de determinação. O estilo intuitivo diz respeito aos indivíduos que possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições. O estilo dependente é caracterizado por indivíduos que constantemente buscam conselhos e dependem da orientação e apoio de outras pessoas para tomarem decisões e o estilo procrastinador relaciona-se aos indivíduos que tentam evitar e adiar as decisões, e quando as tomam é normalmente no último momento. Por fim, o estilo espontâneo é caracterizado por indivíduos que têm senso de urgência e desejo de concluir o processo de decisão o mais rápido possível, ou seja, implementar as decisões imediatamente. Embora um tipo e estilo em particular possam ser mais eficazes do que outros, em uma situação específica, todas as organizações são confrontadas com uma variedade bastante complexa de desafios que exigem uma gama de estilos de solução de problemas (MORITZ e PEREIRA, 2006).

Segundo Robbins (2000), a pessoa que toma decisões é racional, ou seja, faz escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações cognitivas. Nesse sentido, a racionalidade do processo decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para a decisão, de alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais (MORITZ e PEREIRA, 2006). Decorre daí sempre existir pelo menos uma alternativa que pode ser considerada correta (ótima) pelo decisor – basta que ele a encontre. Essa visão racional é típica da escola americana e caracteriza-se pela análise individualizada do processo decisório, ignorando o ambiente organizacional (AUDY, 2003).

### **2.3 Modelo de Tomada de Decisão Organizacional**

Para atuar e obter sucesso num ambiente globalizado, as empresas necessitam cada vez mais entender seus potenciais mercados e ferramentas de gestão que as tornem mais competitivas, ou seja, mais capacitadas para tomar vantagem das oportunidades e ameaças geradas por seu ambiente de negócio (MORITZ e PEREIRA, 2006). Para uma organização em busca de metas, existem níveis diferentes de tomada de decisão. Segundo Préve, Moritz e Pereira (2010) são os níveis estratégico, tático e operacional de tomada de decisão, que vão mobilizar todos os recursos de uma organização para a concretização dos seus objetivos.

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização seus propósitos e sua direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a organização se relacionará com os ambientes externos. Em relação às decisões táticas (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas e envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Já, no nível mais baixo da estrutura organizacional, são tomadas as decisões operacionais e se referem a soluções de problemas diários.

Partindo dessas considerações, Moritz e Pereira (2006) destacam que qualquer abordagem que o administrador eleja para a solução dos problemas organizacionais, parte de dois tipos de situações para serem enfrentados, sendo que sua natureza influenciará os

métodos aplicados para alcançarem soluções adequadas. Esses dois tipos de decisões são: decisões programadas (estruturadas) e não programadas (não estruturadas).

As decisões programadas caracterizam os problemas que são bem compreendidos e que já foram enfrentados antes, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos (PRÉVE, MORITZ e PEREIRA, 2010; MAXIMIANO, 2009; ROBBINS, 2000) e por isso são amplamente processadas pelos níveis inferiores da administração (ROBBINS, 2000). Já as decisões não programadas dizem respeito aos problemas que não são bem compreendidos e dessa forma carecem de estruturação. São estes, por exemplo, as situações novas pelas quais a organização enfrenta pela primeira vez (PRÉVE, MORITZ e PEREIRA, 2010; MAXIMIANO, 2009) e com isso precisam ser bem pensadas pela alta administração (ROBBINS, 2000). Para Maximiano (2009, p.89), as decisões programadas economizam tempo e energia intelectual, evitando que os gerentes se desgastem resolvendo problemas os quais já estão resolvidos.

Contudo, um dos objetivos do processo decisório deve ser o de procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas. Outra proposta, quanto à tomada de decisão organizacional, é com base nos modelos decisórios de Choo (2003). Baseado em estudos de outros pesquisadores, Choo (2003) descreve quatro modelos de decisão organizacional: o racional, o processual, o político e o anárquico. A esses modelos são atribuídas duas propriedades para identificar qual método de tomada de decisão é utilizado nas empresas: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais (preferências e escolhas) e a informação a respeito de métodos e processos (tarefas e objetivos atingidos).

O Modelo Racional baseado na teoria de Simon (1979), Cyert e March (1963), pressupõe que a tomada de decisão seja um ato orientado para objetivos, guiado por problemas e o comportamento de escolha, regulado por normas e rotinas, direcionando a uma decisão racional, em que a solução excelente seja substituída pela solução satisfatória. Para Audy (2003), a abordagem racional do processo decisório possui um alto grau de complexidade e pouca flexibilidade, diante de um ambiente em constante mudança, requerendo, assim, dos executivos novas abordagens na condução do processo decisório organizacional.

Já o Modelo Processual, baseado na teoria de Mintzberg, Cyert e March (1976) concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica das decisões organizacionais (vários estágios a serem cumpridos até suas conclusões). Assim, para Choo (2003), o valor do modelo processual diz respeito à definição das inúmeras fases e atividades para a solução dos problemas. Dessa forma, esclarecendo-se as atividades, rotinas e fatores dinâmicos que determinam a velocidade e a trajetória do processo decisório, o modelo processual tende a fornecer uma estrutura para melhorar o fluxo da tomada de decisão e tirar vantagem das interrupções, dos bloqueios e da introdução de novas opções.

Quanto ao Modelo Político temos que este é baseado na teoria de Allison (1971) e originou-se principalmente da ciência política, em que as decisões e ações resultam da barganha entre os jogadores, cada um manipulando os instrumentos de influência disponíveis em favor de seus interesses. Para Moritz e Pereira (2006), no entanto a coalizão política dominante terá maior poder na seleção das soluções a serem tomadas, e com o tempo e as mudanças na estrutura de poder, novos critérios de decisão serão fixados.

O Modelo Anárquico, baseado na teoria de Cohen, March e Olsen (1972) sugere uma visão das organizações como anarquias organizadas, nas quais as situações de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. Nesse modelo as situações que demandam decisão consistem em correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha.

Acrescenta-se a essa discussão o entendimento de que, independentemente dos estilos individuais e modelos organizacionais, os processos de tomada de decisão são em grande

parte determinados pelas características e pelo contexto da organização onde acontecem. Nesse sentido, entender o processo decisório organizacional leva à busca de um maior equilíbrio, o que significa a convivência com as contradições e os paradoxos da realidade organizacional (AUDY, 2003).

### 3 METODOLOGIA

Visando alcançar os objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e de natureza descritiva. De acordo com Triviños (1987), estudos descritivos têm como objetivo descrever com exatidão fatos e fenômenos de determinada realidade, não se restringindo apenas à coleta, ordenação e classificação dos dados, uma vez que este tipo de estudo, também, possibilita que se estabeleçam relações entre variáveis (GIL, 2002).

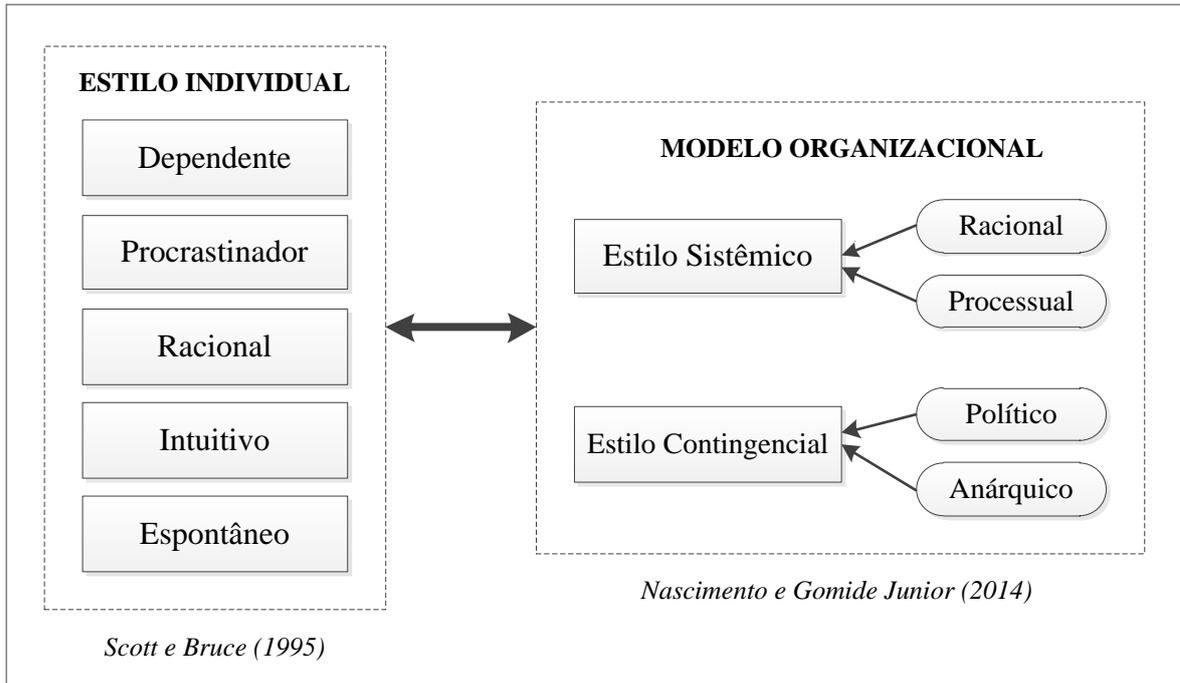
Conforme expõe Malhotra (2006, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. O estudo realizado também se caracteriza pela adoção do método do estudo de caso que, segundo Lüdke e André (1986), é conveniente quando se tem o interesse em pesquisar uma situação singular. Corroborando com as afirmações, Yin (2010) destaca que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo particular diante de determinado contexto.

Dessa forma, este estudo de caso teve como objeto de análise uma instituição financeira, localizada na Região Central do Rio Grande do Sul, com aproximadamente 320 colaboradores, dos quais 100 participaram da pesquisa.

Embora num paradigma epistemológico de estudo de caso de Roberto K. Yin, utilizou-se Stake (1995) para classificá-lo como estudo de caso instrumental que é desenvolvido para auxiliar no conhecimento ou na redefinição de determinado problema. O pesquisador não tem interesse específico no caso, mas reconhece que pode ser útil para alcançar determinados objetivos.

Para tanto, utilizou-se um questionário para a coleta de dados, o qual foi dividido em três partes: na primeira buscou-se identificar aspectos o perfil da amostra investigada como: idade, gênero, escolaridade, tempo em que trabalha na empresa e se possui cargo de gestão. Na segunda objetivou-se identificar os estilos que descrevem o modo como os indivíduos tomam decisões individuais, baseado no questionário adaptado de Scott e Bruce (1995) e validado no Brasil por Löbler *et al.* (2015), por meio de 19 questões dispostas em escala *Likert* de cinco pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”. Já na terceira parte visou-se identificar os estilos que descrevem como as decisões organizacionais são implantadas. Para isso, utilizou-se o questionário adaptado de Nascimento e Gomide Junior (2014), por meio de 18 questões dispostas em escala *Likert* de cinco pontos, utilizando-se os mesmos parâmetros da escala referida anteriormente. Tal questionário por sua vez foi aplicado através do método *Google Docs Formulários* e enviado por e-mail para os envolvidos na pesquisa, além de ter sido disponibilizado em material impresso. A aplicação dos questionários foi realizada entre os meses de junho e agosto de 2015.

Cabe salientar, contudo, que neste estudo adotaram-se as orientações de Nascimento e Gomide Junior (2014), quanto ao modelo de tomada de decisão organizacional, tem-se que estes foram agrupados em dois fatores (estilo contingencial e sistêmico), levando-se em conta os quatro estilos de decisão organizacional (racional, processual, político e anárquico), evidenciados no referencial teórico e expostos na Figura 2, a seguir.



**Figura 2 - Modelo de Pesquisa**  
**Fonte:** elaborado pelos autores

A partir do modelo de pesquisa exposto, constata-se que o primeiro fator é caracterizado como estilo sistêmico de tomada de decisão organizacional, fundamentado no modelo racional com elementos do modelo processual. Sendo que o segundo fator, denominado estilo contingencial de tomada de decisão organizacional, é voltado para questões do modelo anárquico, com itens pertencentes ao modelo político. Além disso, este estudo apropriou-se da abordagem de Scott e Bruce (1995), no que diz respeito aos estilos de decisão individuais, a qual apresenta cinco diferentes estilos para a tomada de decisão individual (dependente, procrastinador, racional, intuitivo e espontâneo).

Para a análise dos dados coletados na pesquisa, foi utilizado o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences*” – SPSS 17.0 e *Microsoft Excel*, a fim de parametrizar com maior confiabilidade o resultado coletado. Inicialmente, realizou-se a análise descritiva da amostra pesquisada e, em um segundo momento, a análise fatorial exploratória e a correlação de Pearson. Os resultados encontrados a partir das análises realizadas serão detalhados nas próximas seções.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O Caso da Instituição Financeira

A Instituição Financeira, objeto deste estudo, situa-se na Região Central do Rio Grande do Sul. Atua em 18 municípios, com 20 pontos de atendimento, somando o total de 323 colaboradores. É uma instituição financeira que oferece ampla variedade de produtos e serviços, incluindo poupança, crédito, consórcio, seguros, previdência e fundos de investimentos. Suas operações de crédito abrangem os segmentos de pessoas físicas e jurídicas, bem como o agronegócio.

## 4.2 Análise Descritiva da Amostra

No que se refere ao perfil dos pesquisados, 54% é do gênero feminino, enquanto 46% do gênero masculino. A faixa etária predominante dos pesquisados é de (43%) pessoas dos 29 aos 39 anos e 41% dos indivíduos que já concluíram o ensino Superior, seguido de 34% que possuem Pós-graduação. Dos 100 respondentes, 21 possuem cargo de gestão de pessoas.

## 4.3 Identificando os Estilos de Tomada de Decisão Individual

Para a análise dos estilos de tomada de decisão individual identificados neste estudo, teve-se por base o modelo desenvolvido por Scott e Bruce (1995) e validado no Brasil por Löbler *et al.* (2015), o qual define cinco estilos de tomada de decisão: dependente, procrastinador, intuitivo, racional e espontâneo. As questões foram agrupadas em fatores, por meio da técnica de análise fatorial, utilizando-se da rotação *varimax* que, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2004), tende a concentrar a carga fatorial em um pequeno número de variáveis, facilitando a interpretação dos fatores resultantes. Para verificar a adequação dos dados, para utilização da análise fatorial, foram realizados os testes estatísticos *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO = 0,585) e de *Esfericidade de Bartlett* (sig = 0,000), os quais se mostraram positivos para a análise.

Após a verificação da adequação da análise fatorial, partiu-se para a identificação das comunalidades apresentadas para cada uma das questões dispostas. Esse valor mede a proporção da variância explicada pelo fator e que, por regra prática, deve ser maior que 0,5 para cada questão (LATIF, 1994). A partir da análise dos índices calculados, fez-se necessário retirar uma questão do instrumento (questão 15), pois essa apresentou comunalidade menor que 0,5.

Finalmente, a análise fatorial realizada resultou em cinco fatores. Porém, ao verificar a consistência interna do instrumento de pesquisa, dois fatores apresentaram coeficiente *Alpha de Cronbach* menor que 0,6 (Estilo Racional e Dependente). Ressalta-se que nem mesmo a retirada de uma das questões desses fatores resultou em acréscimos significativos no coeficiente. Desta forma, os mesmos foram considerados inadequados para análise. Todos os demais fatores obtiveram índices *Alpha de Cronbach* maiores que 0,6, confirmando assim, a consistência interna do instrumento.

Assim, foram considerados para análise no presente estudo, três fatores mantidos sob a denominação original, proposta por Scott e Bruce (1995): Procrastinador, Intuitivo e Espontâneo. Dentre os fatores analisados, o fator 3, denominado Espontâneo, foi o que obteve melhor índice (0,771). Já o menor valor obtido (0,664) foi para o fator 1, denominado Procrastinador. Embora esse valor indique uma baixa intensidade de associação (HAIR *et al.*, 2005), esta é considerada como significativa (MALHOTRA, 2006). Na Figura 3, podem-se visualizar as cargas fatoriais de cada variável obtida, bem como o valor do *Alpha de Cronbach* dos fatores.

Para fins de análise quantitativa dos dados coletados foram calculadas as médias e os desvios-padrão para cada questão, assim como a média e o desvio padrão do fator, conforme mostra a Figura 3.

Fator	N	Questões	Carga	Média	Desvio
Estilo Procrastinador $\alpha = 0,664$	7	Eu postergo a tomada de decisão, sempre que possível.	0,619	2,130	0,895
	11	Muitas vezes eu adio a tomada de decisões importantes.	0,756	2,290	0,856
	19	Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo.	0,726	2,120	0,728

<b>Total do Fator</b>				<b>2,180</b>	<b>0,826</b>
Estilo Intuitivo $\alpha = 0,765$	1	Ao tomar decisões, eu confio em meu instinto.	0,843	3,900	0,784
	5	Quando tomo decisões, costumo confiar em minha intuição.	0,792	3,660	0,976
	17	Ao tomar uma decisão, eu confio em meus sentimentos e reações.	0,759	3,530	0,846
<b>Total do Fator</b>				<b>3,697</b>	<b>0,869</b>
Estilo Espontâneo $\alpha = 0,771$	3	Eu geralmente tomo decisões rápidas.	0,755	3,230	0,846
	12	Eu tomo decisões rápidas.	0,816	3,370	0,943
<b>Total do Fator</b>				<b>3,300</b>	<b>0,894</b>

**Figura 3 - Análise Fatorial, Média e Desvio Padrão dos Estilos de Decisão Individual**

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da análise da Figura 3, pode-se observar que a maior média obtida (3,697) foi para o fator 2, Estilo Intuitivo, fator que abarcou questões relativas à dependência de emoções, pressentimentos, palpites e intuições, de acordo com a teoria de Scott e Bruce (1995). Em relação a esse fator, cabe acrescentar que a questão que obteve a maior média (3,90) foi a questão 1: “*Ao tomar decisões, eu confio no meu instinto*”. Tais resultados remetem ao entendimento de que os pesquisados tomam suas decisões, predominantemente, baseados em sua intuição e pressentimento.

Por outro lado, a menor média obtida (2,18) foi para o fator 1, Estilo Procrastinador, estilo relacionado, de acordo com Scott e Bruce (1995), a pessoas que tentam evitar e adiar as decisões. No que diz respeito às questões específicas desse fator, a menor média obtida foi para a questão 19: “*Eu prorrogo a tomada de decisões, porque pensar nisso me faz ficar apreensivo*”. Esse é um fato que merece destaque, pois deixar para tomar uma decisão no último momento nem sempre leva a melhor solução do problema.

No que se refere à análise do desvio padrão, o maior valor obtido (0,894) foi para o Estilo Espontâneo. Por outro lado, o menor valor obtido de desvio padrão foi (0,826) para o Estilo Procrastinador, o que significa dizer que nesses fatores os pesquisados foram coerentes em relação às suas respostas (HAIR *et al.*, 2005). Nesse sentido, destaca-se que os resultados podem estar associados ao fato de que a maioria dos respondentes acredita existir informações claras para a tomada de decisão e, caso existam, não as utilizam na hora de fazer a escolha (Estilo Racional), pois fazem uso apenas da sua intuição.

#### 4.4 Identificando as Dimensões do Modelo de Tomada de Decisão Organizacional

Para análise das dimensões da tomada de decisão organizacional, utilizou-se o Modelo de Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO) desenvolvido e validado por Nascimento e Gomide Junior (2014), composto por 18 questões. A exploração dos dados relativos à EPETDO foi realizada por meio da análise fatorial, pelo método de análise dos componentes principais e rotação *Varimax*. Inicialmente, foram realizados os testes de KMO que obteve resultado de 0,702 e o teste de *Esfericidade de Bartlett*, com *sig* igual a 0,000. Esses resultados atestaram a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. Cabe acrescentar que foi excluída a variável de número dez da análise por questões de baixa comunalidade, pois essa apresentou valor menor que 0,5.

A realização da análise fatorial com as variáveis da EPETDO resultou em cinco fatores, sendo que a variável de número dezoito foi excluída por baixa carga fatorial. Em relação à confiabilidade dos dados, desses cinco fatores obtidos, três apresentaram coeficiente *Alpha de Cronbach* superior a 0,6, confirmando, assim, a confiabilidade interna do instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2006). Por fim, dois fatores obtiveram *Alpha*

inferior a 0,6. Estes fatores contemplavam questões relativas à existência de informações, estratégias e processos orientados para a busca de soluções de problemas, caracterizando o Estilo Sistemico. Sendo assim, esses fatores foram desconsiderados das análises seguintes uma vez que os coeficientes inferiores a 0,6 revelam uma baixa consistência interna (HAIR *et al.*, 2005). Cabe enfatizar que nem mesmo a retirada de uma das questões proporcionaria acréscimos significativos no valor do coeficiente.

No que se refere à estrutura dos fatores, optou-se por seguir as orientações de Nascimento e Gomide Junior (2014), isto é, o agrupamento em dois fatores, das quatro dimensões de decisão organizacional. As dimensões de estilos de decisão organizacional racional e processual foram agrupadas no fator referente ao Estilo Sistemico e as dimensões político e anárquico no fator referente ao Estilo Contingencial. Assim, de uma forma geral, manteve-se a estrutura obtida por Nascimento e Gomide Junior (2014). Os fatores podem ser visualizados na Figura 4.

Fator	N	Questões	Carga	Média	Desvio
Estilo Sistemico $\alpha = 0,691$	2	Onde eu trabalho, as decisões possuem regras claras para serem tomadas.	0,755	3,820	0,716
	4	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	0,559	4,000	0,586
	5	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas a partir de informações organizadas.	0,569	3,920	0,706
	15	Onde eu trabalho, as decisões se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.	0,676	3,660	0,831
	16	Onde eu trabalho, as decisões se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.	0,813	3,820	0,716
	17	Onde eu trabalho, as decisões têm a negociação de objetivos como ferramenta para a negociação de conflitos.	0,724	3,730	0,565
<b>Total do Fator</b>				<b>3,826</b>	
Estilo Contingencial $\alpha = 0,891$	8	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.	0,661	2,020	0,724
	9	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem a preocupação de que soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.	0,815	1,870	0,613
	11	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem informações importantes ligadas ao problema.	0,813	1,880	0,555
	12	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.	0,713	1,900	0,577
	13	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.	0,877	1,970	0,673
	14	Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.	0,780	1,990	0,594
<b>Total do Fator</b>				<b>1,938</b>	

Figura 4 - Análise fatorial, Média e Desvio Padrão de Tomada de Decisão Organizacional

Fonte: elaborado pelos autores

Na análise da Figura 4, observa-se que a maior média obtida (3,826) foi para o Estilo Sistemico em que, segundo Nascimento e Gomide Júnior (2014), a tomada decisão é elaborada em torno de princípios e processos, a fim de oferecer estabilidade e diferentes

alternativas para se alcançar os objetivos das decisões organizacionais. Confirmando essa análise, a questão 4 desse fator apresentou a maior média (4,000): *“As decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas”*. Esse resultado demonstra que os pesquisados acreditam que a organização oferece subsídios concretos, informações claras, na busca da identificação e análise dos problemas, com objetivo de oferecer estabilidade às decisões e orientação a quem as toma.

Já a menor média obtida (1,938) foi para o outro fator, Estilo Contingencial, que ao contrário do Estilo Sistemico, não possui um processo para a solução de problemas na organização, sendo as decisões orientadas pelos interesses dos participantes, os quais promovem conflitos a fim de exercerem suas influências no processo (NASCIMENTO e GOMIDE JÚNIOR, 2014). Quanto às questões específicas desse fator, a menor média obtida foi para a questão nove: *“As decisões são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas”*. Esse resultado remete ao entendimento de que os pesquisados têm convicção de que a organização possui objetivos claros, bem como estratégias e processos para a busca de soluções satisfatórias, com a finalidade de alcançar o objetivo das decisões organizacionais. Por fim, percebe-se que os pesquisados possuem certa preocupação com as consequências do resultado de tomada de decisão, de maneira que os mesmos demonstraram baixo grau de concordância com a afirmativa nove: *“Onde eu trabalho, as decisões são tomadas sem a preocupação de que soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas”*.

#### 4.5 Relação entre os Estilos de Tomada de Decisão Individual e Organizacional

A fim de estabelecer relações entre os estilos de tomada de decisão individual e tomada de decisão organizacional, procedeu-se a análise do teste *Pearson*. De acordo com os dados da Tabela 1, pode-se observar que não houve correlação entre os estilos de decisão individual e os estilos de decisão organizacional. Esses resultados podem estar associados às características e ao contexto da organização onde as decisões acontecem.

Neste contexto, tendo em vista que a maior média (3,826) dos estilos de decisão organizacional foi para o Estilo Sistemico, o qual pressupõe uma crença dos empregados de que a tomada de decisão é elaborada em torno de princípios e processos a fim de oferecer estabilidade e diferentes alternativas de se alcançar os objetivos das decisões organizacionais (NASCIMENTO e GOMIDE JÚNIOR, 2014). Por outro lado, a maior média (3,697) dos estilos de decisão individual foi para o Estilo Intuitivo, onde os indivíduos possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites, e intuições (SCOTT e BRUCE, 1995) pode esclarecer o fato de não existir correlação entre os estilos de decisão individual e organizacional.

Esse resultado chama atenção para a necessidade de adaptação dos estilos de tomada de decisão individual aos estilos de tomada de decisão organizacional no caso estudado, uma vez que no contexto organizacional de acordo com Simon (1979) as atividades são essencialmente de tomada de decisão e resolução de problemas. Dessa forma, Harrison e Pelletier (2000) corroboram que a tomada de decisão é, sem dúvida, a atividade mais significativa exercida pelos gestores em todos os tipos de organização e, em qualquer nível, podendo ser considerada como sinônimo de administração (BATAGLIA e YAMANE, 2003). Assim, essa atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da organização (FREITAS e KLADIS, 1995).

**Tabela 1** - Correlação entre Estilos: cálculo da significância

	Estilo de Decisão Individual			Estilo de Decisão Organizacional	
	Procrastinador	Intuitivo	Espontâneo	Contingencial	Sistemico

<b>Estilo de Decisão Individual</b>	Procrastinador	1	0,037	-0,241*	0,030	0,059
	Intuitivo		1	0,270**	0,195	-0,069
	Espontâneo			1	0,162	-0,162
<b>Estilo de Decisão Organizacional</b>	Contingencial				1	-0,403**
	Sistêmico					1

\*\*Correlação é significativa ao nível de 0,01.

\*Correlação é significativa ao nível de 0,05.

Fonte: dados da pesquisa

Não obstante, não existir correlação entre os estilos de decisão individual e organizacional, há que se mencionar a existência de correlação dentro de cada dimensão. No que se refere à dimensão de estilos de decisão individual, houve correlação entre o Estilo Espontâneo e o Estilo Procrastinador e Intuitivo, e entre o Estilo Contingencial e o Sistêmico. Segundo Scott e Bruce (1995), o Estilo Espontâneo é caracterizado por indivíduos que têm senso de urgência e desejo de concluir o processo de decisão o mais rápido possível a fim de implementar as decisões imediatamente. Para os mesmos autores, o Estilo Procrastinador está associado aos indivíduos que tentam evitar e adiar as decisões. Neste contexto, é importante destacar que a correlação entre o Estilo Espontâneo e Procrastinador é negativa. Isso, contudo, vai ao encontro com as características de cada estilo, ou seja, quanto maior a incidência do Estilo Espontâneo em um indivíduo, menor é a chance deste mesmo indivíduo apresentar características do estilo procrastinador.

Com relação ao Estilo Intuitivo, tem-se que esse diz respeito aos indivíduos que possuem forte dependência de emoções, pressentimentos, palpites, e intuições. Neste estudo, esse estilo demonstrou correlação significativa com o Estilo Espontâneo. Assim, infere-se que na realidade estudada os indivíduos ao mesmo tempo em que demonstram utilizar pressentimentos e intuições na tomada de decisão o fazem de uma maneira rápida com desejo de concluir o processo o mais breve possível.

No que tange a tomada de decisão organizacional, as duas dimensões tanto Contingencial quanto Sistêmica apresentaram correlação negativa. De acordo com Nascimento e Gomide Junior (2014), a Dimensão Sistêmica diz respeito aos processos e princípios bem elaborados, oferecendo estabilidade e diferentes alternativas para a tomada de decisão organizacional. Já para a Contingencial, não existe um processo definido visando solucionar problemas na organização. Neste contexto, à medida que a dimensão Sistêmica se demonstra evidente no indivíduo no contexto organizacional, a dimensão Contingencial tende a ser menos evidente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfrentamos diariamente situações de decisão, as quais envolvem a escolha de uma alternativa entre várias outras disponíveis (CERTO, 2003). A tomada de decisão é a tarefa mais característica do administrador, porém esse não é o único a decidir, pois o trabalho do gestor consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também, em providenciar para que toda a organização a qual dirija também as tome de maneira efetiva (CHIAVENATO, 1999).

Nesse sentido, o objetivo deste estudo consistiu em verificar qual a relação entre o estilo de tomada de decisão individual e o modelo de tomada de decisão organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 100 funcionários de uma instituição financeira no interior do RS. Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados dois modelos como base. O primeiro modelo é o desenvolvido por Scott e Bruce (1995) e validado no Brasil por Löber *et al.* (2015) para identificar os estilos de tomada de decisão individual. O outro modelo foi a

Escala Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO) desenvolvida e validada por Nascimento e Gomide Junior (2014), para identificar as dimensões da tomada de decisão organizacional.

O primeiro modelo define cinco estilos de tomada de decisão: dependente, procrastinador, intuitivo, racional e espontâneo que através da técnica da análise fatorial, utilizando-se da rotação *varimax*, resultou em três fatores: procrastinador, intuitivo e espontâneo. Após, a análise quantitativa dos dados, observou-se que a maior média obtida foi para o Estilo Intuitivo, caracterizando que, a predominância dos respondentes, tomam suas decisões baseados em sua intuição e sentimentos. Nesse sentido, Mintzberg (2010) coloca que a intuição, em muitos casos, é mais adequada do que os métodos racionais, tendo como uma vantagem à rapidez na tomada de decisão.

Para a análise da tomada de decisão organizacional, optou-se por seguir as orientações de Nascimento e Gomide Júnior (2014). No agrupamento das quatro dimensões de estilo de decisão em dois fatores, observou-se que as dimensões racional e processual foram agrupadas no fator referente ao Estilo Sistemico e as dimensões político e anárquico no fator referente ao Estilo Contingencial (EPETDO).

Os dados foram calculados por meio da análise fatorial, pelo método de análise dos componentes principais e rotação *varimax*. Quanto à análise quantitativa, a maior média concentrou-se no Estilo Sistemico que, segundo Nascimento e Gomide Júnior (2014), é a crença dos empregados de que a tomada de decisão é elaborada em torno de princípios e processos a fim de oferecer estabilidade e diferentes alternativas de se alcançar os objetivos das decisões organizacionais.

Visando responder a pergunta central do presente estudo, “*existe relação entre os estilos de decisão individual e organizacional?*”, realizou-se a análise de correlação de Pearson. A partir dos resultados encontrados, não foi possível detectar correlação entre os dois estilos, diante do contexto pesquisado. Nesse resultado corroboram as respostas apresentadas pelos pesquisados, pois quanto mais acreditam que a organização possui regras claras, objetivos definidos e informações organizadas para a tomada de decisão, os mesmos tenderiam a tomar suas decisões de forma racional, lógica e sistemática. No entanto, o estilo de tomada de decisão individual predominante entre os respondentes foi o Estilo Intuitivo, o qual se baseia nas escolhas na intuição.

Este resultado pode estar associado ao atual contexto da sociedade, uma vez que vivemos em um período de revisão de conceitos, cujas transformações se aceleram e as decisões precisam ser tomadas rapidamente. O ato de intuir leva, então, vantagem nesse aspecto (MINTZBERG, 2010). Contudo, caso a decisão necessite ser rápida e com menos incerteza, a informação deve estar disponível no momento certo e de forma segura, uma vez que ela está ligada ao conhecimento dos ambientes interno e externo das organizações, para assim se tornar um instrumento facilitador de compreensão das situações ocorridas.

Tomar decisões é fazer escolhas. E escolhas não podem ser tomadas apenas com base na razão ou na emoção. Muitas vezes a lógica não é confiável ou há informações conflitantes. É nesse momento que entra a intuição e a criatividade. Observa-se, ainda, que nenhum estilo de decisão é mais adequado que outro, ou seja, depende do contexto e da situação em que está inserida a organização.

Para futuras pesquisas, sugere-se que o escopo desta pesquisa seja ampliado em um universo maior ou em outras áreas, para que, com base nos resultados, possam ser investigadas as correlações entre os estilos de decisão individual e organizacional, bem como suas implicações no contexto globalizado para análises futuras.

## 6 REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- ALBUQUERQUE, A.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon. **DCS On Line**, Três Lagoas (MS), Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – UFMS, ano 1, n. 1, Nov/2005.
- ALLISON, G. T. **Essence of Decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston, Little Brown, 1971.
- AUDY, Jorge L. N.; BRODBECK, Ângela F. **Sistemas de Informação**: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- BATAGLIA, W.; YAMANE, C. T. A Negociação na Decisão Estratégica Organizacional. In. Anais do **Iberoamerican Academy of Management**. FGV-EAESP: São Paulo - SP, 2003.
- BENTHLEM, A. de S. Modelos de Processo Decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, v.22, n.3, p. 27-39, jul/set.1987.
- BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história sobre a tomada de decisão. In: **Harvard Science Management**, v. 84, n. 1, p. 32-41, jan. 2006. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/textos>. Acesso em: 29 fev. 2016.
- CARLEY, K. M. & BEHRENS, D. **Organizational and Individual Decision Making**. Ch. 18 in A.P. Sage & W. B. Rouse (eds.), *Handbook of Systems Engineering and Management*. John Wiley and Sons, Inc. 1999.
- CAVALHEIRI, Alceu; ENGERROFF, Sérgio Nicolau. **Orientações para trabalhos científicos** (OTC) da Faculdade Palotina. 1. ed. Atualizada. Santa Maria: FAPAS, 2014.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A Garbage can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n.1, p. 1-25, mar. 1972.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- FREITAS, H., KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: **Revista Decidir**, ano 2, n. 08, p. 30-34, Mar/1995.
- GAMBETTI, E.; FABBRI, M.; BENSI, L.; TONETTI, L. A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v. 44, p. 842-852, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRISON, E. F., PELLETIER, M. A. The essence of management decision. **Management Decision**, v. 38, n. 7, p. 462-459, 2000.
- LAFIT, S. A. Análise factorial auxiliando a resolução de um problema real de pesquisa de marketing. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 00, n. 0, 1994.
- LOBLER, M. L.; LEHNHART, E. dos R.; NISHI, J.; TAGLIAPIETRA, R. Inventário de Estilos de Tomada de Decisão: Validação de Instrumento no Contexto Brasileiro. In: **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte, 2015.
- LOO, R. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v. 29, p. 895-905, 2000.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre, 2006.
- MARKMAN, A. B., MEDIN, D. L. Decision Making. In D.L. Medin & H. Pashler (Eds.) **Stevens Handbook of Experimental Psychology**. New York: John Wiley and Sons, p. 413-466, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392p.
- MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- NASCIMENTO, J. O.; GOMIDE JÚNIOR, S. Tomada de Decisão Organizacional. In: **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Org. Siqueira, M. M. M. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- NONOHAY, R. **Tomada de decisão e os sistemas cerebrais: primeiros diálogos entre administração, psicologia e neurofisiologia**. 2012. 161 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2012.
- NUTT, P. C.; WILSON, D. C. Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: **Handbook Of Decision Making**, eds. Paul N. C.; Wilson, D. C. Wiley, 2010.
- OLIVEIRA NETO, A. A. **Metodologia da Pesquisa Científica: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- PEREIRA, M. J. L.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Faces da decisão-abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro. LTC, 2009.
- PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- RIVEIRO, I.; SERRA, B. P. C. de. Tomada de Decisão Estratégica: Uma Análise das Citações e Co-citações até o Ano de 2014. In: **XXXIX Encontro da ANPAD**. Belo Horizonte, 2015.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid K. Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. **Decision-marking style: The development and assessment of a new measure**. Educational and Psychological Measurement. V. 55, p. 818-831, 1995.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand OAKS, CA: Sage, pp.49-68, 1995.
- SWAIN, G. H. **Understanding the Organizational Decision Process At the Theater Commnander-in-Chief Level of Commmand**. 1990. Tese (doutorado) - NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL, Monterey, California. 1990.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YATES, J. F.; POTWOROWSKI, G. A. Evidence - Based Decision Management. In: **The Oxford Handbook of Evidence-based Management**, ed. Rousseau, D. M. Oxford University Press, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.