

**PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL: compreendendo como diferentes comportamentos decisórios determinam o custo total da decisão**

**LARISSA ALVES SINCORÁ**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

## **PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL: compreendendo como diferentes comportamentos decisórios determinam o custo total da decisão**

### **1. INTRODUÇÃO**

Espera-se cada vez mais que os gerentes de hoje tomem decisões com base em paradigmas fundamentados na racionalidade tradicional e nos modelos analíticos de processamento da informação, haja vista a grande quantidade de dados e informações presentes nas organizações (Vidgen, Shaw, & Grant, 2017), bem como em função do avanço de tecnologias que apoiam as atividades gerenciais (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi, & Yan, 2017).

Acredita-se que o uso da lógica formal resulte na melhor solução disponível para qualquer problema que se enfrente em qualquer circunstância (Neumann, John Von Morgenstern, 1944). De fato, a teoria racional da tomada de decisão pressupõe que o tomador de decisão possui - e invariavelmente usa - uma estratégia lógica para produzir inferências válidas, sobre as quais é feita uma opção de resposta apropriada.

Todavia, há de se considerar que nem sempre o ferramental-tecnológico, bem como todas as informações referentes a um cenário ou a uma situação-problema estarão disponíveis para o decisor. Algumas informações disponíveis podem até serem precisas, no entanto, outras podem se mostrar incompletas e até confusas. Adicionalmente, a decisão pode ser desenvolvida em contextos de múltiplos atores, restrições organizacionais e ambientais e, suas consequências podem ser difíceis de serem avaliadas em sua completude.

Mediante a tais elementos, que juntos formam um pano de fundo complexo para o desenvolvimento de tomadas de decisão, verifica-se a dificuldade de se articular um processamento decisório puramente baseado na racionalidade e em modelos analíticos (Sayegh, Anthony, & Perrewe, 2004; Simon, 1987), conforme defendido pelos teóricos tradicionais de *Decision Making*. Assim, verifica-se a importância de se atentar para outros elementos direcionadores do processo decisório, além do racional, isto é, de cunho mais subjetivo e intuitivo. A relevância consiste em compreender como eles influenciam, complementam e participam do processo decisório gerencial e de seus resultados, o que pode trazer contribuições pertinentes para o avanço das abordagens tanto tradicionais quanto emergentes de *Decision Making*.

Não obstante, além da discussão inerente aos processos decisórios racionais e intuitivos, com base em revisão de literatura empreendida, observou-se que há pesquisas empíricas limitadas que mostram os efeitos e os valores gerados pela abordagem analítica (do inglês, *business analytics*) em decisões (sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais) e como esses conceitos combinados são aplicados na prática (Bon & Broersen, 2017; Sharma, Mithas, & Kankanhalli, 2014).

Ademais, verificou-se que apesar da existência sedimentada de literatura sobre pressão do tempo (Szollos, 2009), o seu papel em tomadas de decisão numa abordagem quantitativa, sobretudo, em estudos correlacionais, é ainda relativamente inexplorado. A necessidade de escalas para mensurar o quanto este fenômeno – pressão do tempo – interage com outras variáveis no processo decisório revela-se importante para fazer avançar a compreensão de

como o processo decisório se configura e gera resultados em termos de desempenho na presença dessa variável situacional.

Outro aspecto, é que não foram identificados estudos na área de gestão que correlacionassem empiricamente em que medida o nível de experiência profissional do indivíduo poderia a vir influenciar seu processo decisório quando configurado de modo intuitivo. Assim sendo, diante das motivações apresentadas, a pesquisa nesta área torna-se necessária, pois poderia minimizar o *gap* entre a teoria e a prática, bem como fornecer novos *insights* e conhecimentos sobre a influência dessas variáveis no processo decisório, fazendo assim, avançar o campo de estudo.

Diante disso, este artigo propõe-se teoricamente a discutir como se comporta o resultado de desempenho da decisão em diferentes possibilidades de configurações decisórias. Enquanto que o argumento central do estudo baseia-se no entendimento de que não há um padrão ou um tipo “puro” ou “ideal” de tomada de decisão. Na verdade, o que existe são variações desse relacionamento, isto é racional e intuitivo, ora um sendo utilizado com maior evidência, ora outro, a depender do tipo de variável presente no contexto decisional, que por sua vez, pode produzir diferentes resultados em termos de desempenho. Assim, a proposição do artigo consiste em o processo decisório ser configurado de maneira racional e intuitiva, sendo seus resultados afetados pela pressão do tempo, as capacidades analíticas e a experiência profissional do decisor.

Portanto, a partir das reflexões obtidas por meio da avaliação dos conteúdos teóricos sobre “processo decisório racional” (PDR), “processo decisório intuitivo” (PDI), “capacidades analíticas” (CA), “pressão do tempo” (PT), “experiência profissional” (EP) e “custo total decisório” (CTD) este ensaio visa contribuir conceitualmente para o estabelecimento de relações hipotéticas entre as referidas variáveis, com vistas a serem testadas, empiricamente, numa etapa posterior da pesquisa.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução, é apresentado um breve referencial teórico contendo o relacionamento entre as variáveis de interesse, a proposição de hipóteses teóricas e o delineamento de modelos conceituais. Em seguida, são abordadas as potenciais possibilidades de pesquisa inerente à temática discutida. Posteriormente, as considerações finais do trabalho são descritas, resumindo os achados do estudo, indicando suas limitações e propondo questões que nortearão futuras novas possibilidades de investigação.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Processo decisório racional**

O processo decisório racional é aquele caracteristicamente deliberativo, estruturado e quantitativo. Baseado essencialmente em processos mentais lógicos, nos quais a tomada de decisão obedece à uma sequência lógica ordenada, apoiada por uma ampla gama de ferramentas estatísticas (pesquisa operacional e ciência de gestão) e tecnologia de sistemas especialistas. O termo racional - ou lógico - é aplicado à tomada de decisão que é conscientemente analítica. Analisa os problemas e as informações relevantes sistematicamente e com a ajuda do arsenal moderno de ferramentas analíticas fornecidas pela ciência gerencial e pesquisa operacional (Simon, 1955, 1956, 1979). Este tipo de processamento decisório é reconhecidamente baseado numa ‘racionalidade processual’ (Dean

& Sharfman, 1993; Simon, 1990) no qual a decisão é decomposta em subtarefas a fim de melhorar a precisão dos julgamentos (Armstrong, Denniston, & Gordon, 1975).

### **Processo decisório intuitivo**

Ao utilizar um conceito unificador de processo decisório intuitivo (Carter, Kaufmann, & Wagner, 2017), a configuração deste tipo de decisão processa-se de três formas: baseado na experiência, na emoção e no processamento automático. Quando baseado na experiência, os tomadores de decisão comumente reconhecem paralelos entre as decisões tomadas no passado com a atual, e assim, decidem em conformidade. Isso acontece pois situações passadas fornecem sugestões que dão ‘o acesso especializado à informação armazenada na memória’, o que Carter et al. (2017) denomina de conhecimento tácito.

Já o processamento emocional, baseado em aspectos emocionais e afetivos, acontece com maior frequência em situações consideradas incertas, nas quais os gerentes experimentam “sentimentos intestinais” ou “crescente excitação no estômago”, de modo que a propagação de tais sensações afetam a configuração de seus processos de decisão. Assim sendo, assume-se que a intuição inclui também afetos e sentimentos que guiam a tomada de decisão e a ação (Agor, 1986). Enquanto que no processamento automático, os julgamentos intuitivos do tomador de decisão são descritos como um processo rápido, automático e quase sem esforço, ou seja, com pouca consciência consciente ou emprego de pensamento racional. Nele incorporam-se pensamentos e preferências rapidamente, sem muita reflexão ou conhecimento prévio de regras específicas relativas às decisões. Aqui o decisor sabe quase instantaneamente como decidir (Carter et al., 2017; Dane & Pratt, 2007).

### **Capabilidades analíticas**

As capacidades analíticas, segundo Delen e Demirkan (2013) referem-se às competências inerentes ao indivíduo – tomador de decisão –, ou seja, da sua habilidade de ser capaz de entender as necessidades do negócio, interpretar as análises realizadas em grandes bancos de dados e fornecer sentido a elas para a tomada de decisão em relação a problemas e oportunidades que emergem na organização. No entanto, a interpretação de tais dados e informações apoia-se num portfólio de métodos e ferramentas analíticas, incluindo aquelas que suportam tradicionais consultas *ad hoc*, estatística inferencial, análise preditiva, simulação e otimização, com o objetivo de auxiliar análises inquisitivas, descritivas, diagnósticos preditivos e prescritivos no âmbito gerencial (Acito & Khatri, 2014). Portanto, depreende-se que as capacidades analíticas emergem da intersecção entre as capacidades cognitivas do tomador de decisão, isto é, de suas capacidades estatísticas, em negócios e em tecnologia da informação, que se integram para permitir e conduzir o processo decisório por meio de fatos e dados (Sincorá, Oliveira, Zanquetto-Filho, & Ladeira, 2018; Sincorá, 2016).

### **Pressão do tempo**

A pressão do tempo implica tanto numa consciência cognitiva de não ter tempo suficiente quanto à uma experiência emocional de ritmo agitado, perseguição e pressa, acompanhada de apreensão e frustração. Além disso, o termo, em seu uso atual, está conceitualmente conectada a uma “tensão” fisiológica, cognitiva e emocional, que compreende a resposta ao estresse humano (Selye, 1983). Os laços conceituais com o estresse enfatizam que a pressão do tempo é sempre uma interação entre a pessoa e o meio ambiente e que as variações dos contextos individuais sempre precisam serem levados em consideração (Szollos, 2009).

Por uma questão de clareza conceitual e parcimônia prática, neste estudo a pressão do tempo é descrita como uma urgência para terminar uma determinada tarefa ou atingir um determinado objetivo. Esse fenômeno, como variável estressante, tem muitas consequências nos processos de julgamento e tomada de decisão dos indivíduos, levando a mudanças em seus estados afetivos e em suas estratégias cognitivas (Maule et al., 2000; Ben Zur e Breznitz, 1981), impondo-lhes uma série de limitações.

### **Experiência profissional**

O conceito de experiência profissional relaciona-se ao conjunto de conhecimentos adquiridos ao longo de um determinado tempo, no exercício de uma atividade profissional, que permite ao trabalhador exercer suas funções de forma satisfatória. Isto é, refere-se ao conjunto de elementos que contribuem para que o gestor seja experiente profissionalmente. Desse modo, a experiência profissional é formada pela idade do indivíduo, tempo de experiência profissional, quantidade de empresas que já trabalhou, quantidade de setores/departamentos diferentes que passou, tempo em cargos de gestão e pelos anos de treinamento formal na área gerencial. Tais atributos são responsáveis por conferir cobertura conceitual ao referido construto.

### **Custo total decisório**

A decisão quando analogamente comparada a uma ‘transação’ (Press, 2010), entende-se que ela está sujeita à incorrência de custos antes e após a efetivação da transação, isto é, antes e depois da tomada de decisão. A forma como o processo decisório é construído reflete nos resultados que são obtidos. Dessa forma, é possível mensurar os resultados de desempenho da decisão ao mapear os custos incorridos antes e após à tomada de decisão. Tais custos referem-se a atributos tangíveis e intangíveis que o decisor pode agregar no escopo de sua configuração decisória.

Com base nos pressupostos da abordagem do processamento da informação de Galbraith (1974) e da teoria do prospecto dos autores Kahneman e Tversky (1979), encontram-se o pano de fundo teórico adequado para a fundamentação da articulação conceitual do construto ‘custo total decisório’ proposto neste trabalho – tido como uma *proxy* para medição dos resultados de desempenho da decisão.

Toda decisão possui um risco inerente de algo inesperado acontecer (Knight, 1964), sobretudo, em função dos limites da racionalidade do decisor (Simon, 1955), das variáveis situacionais que influenciam a configuração do processo decisório – como a pressão do tempo (Young, Goodie, Hall, & Wu, 2012) -, bem como das probabilidades de ganhos e perdas com a escolha de uma alternativa (Kahneman & Tversky, 1979). Tais fatores, por sua vez, modelam diferentes comportamentos nos tomadores de decisão, os quais, demonstram-se propensos a assumir ou minimizar os efeitos nocivos do risco e da incerteza na decisão, a depender do impacto que tais escolhas tendem a produzir nos resultados de desempenho (Kahneman & Tversky, 1979).

Assim sendo, os indivíduos incorrem em diferentes tipos de “custos” para a obtenção de resultados positivos de decisão, especialmente aqueles relacionados ao processamento de informação (Galbraith, 1974), já que o conhecimento adquirido pelas informações processadas contribui para reduzir a incerteza decisória, aumentar a robustez das probabilidades de erros e acertos, identificar necessidades de mudanças na alocação de recursos, em cronogramas e nos critérios a serem priorizados na própria tomada de decisão, favorecendo, assim, os resultados que daí se depreendem.

O custo total decisório define-se como o custo total de uma decisão, relativo à somatória dos recursos consumidos antes da tomada de decisão (denominados de custos *ex-ante*) e dos recursos consumidos após a decisão tomada (denominados de custos *ex-post*). A ideia central, é que quanto mais recursos se gasta antes da decisão, isto é, refletindo, processando e reconsiderando alternativas, maior é a chance da decisão obter sucesso e contribuir para o atendimento das necessidades dos indivíduos e das empresas. Ao passo que, quanto maior for o custo *ex-post* incorrido numa configuração decisória, maior será o consumo de recursos para corrigir/ajustar o que deu errado, apontando para uma decisão insatisfatória.

Portanto, tem-se como premissa que quanto maior for o custo *ex-ante*, maior é a chance da ‘transação’ ter um resultado positivo, em função do custo decisório total final ser menor. Enquanto que, quanto maior for o custo *ex-post*, maior é a chance da transação – isto é, da decisão tomada - ter um resultado insatisfatório e, assim, apresentar um custo decisório total alto. Logo, a partir da respectiva explanação, verifica-se uma relação teórica inversa entre os custos decisórios *ex-ante* e *ex-post*, principalmente em razão da necessidade de se identificar quando que o que foi decidido teve um resultado positivo ou negativo.

## **2.1 Desenvolvimento de Hipóteses & Modelos de Pesquisa**

As reflexões obtidas a partir da avaliação dos conteúdos teóricos sobre “processo decisório racional” (PDR), “processo decisório intuitivo” (PDI), “capabilidades analíticas” (CA), “pressão do tempo” (PT), “experiência profissional” (EP) e “custo total decisório” (CTD) fornecem um terreno fértil para o estabelecimento de relações hipotéticas entre eles. Dessa forma, a literatura apresentada a seguir, confere justificação teórica para formulação das proposições teóricas (hipóteses) do trabalho.

### *2.1.1 Efeito mediador de capacidades analíticas na relação entre processo decisório racional e custo total decisório*

Ao considerar que o processo decisório racional é aquele caracteristicamente deliberativo, estruturado e quantitativo, apoiado por uma ampla gama de ferramentas estatísticas e tecnologia de sistemas especialistas (Simon, 1987), supõe-se que esse processamento racional impacte positivamente no custo total decisório, possibilitando ao gestor a configuração de um baixo custo total. A relação positiva entre processos decisórios racionais e diferentes dimensões de desempenho já fora constatado em outros estudos de *decision making* (Carter, Kaufmann, & Michel, 2007; Miller, 2008; Mueller, Mone, & Barker, 2007; Riedl, Kaufmann, Zimmermann, & Perols, 2013).

Esta suposição é suscitada porque é justamente no processo decisório racional que há uma maior probabilidade de que o gestor antes de efetivar sua decisão, consuma maior tempo e esforço cognitivo coletando e analisando informações, gerenciando tarefas complexas, determinando um conjunto de critérios relevantes e identificando prioridades no contexto da decisão. Tais ações e atividades corroboram para que o resultado do que foi decidido tenha maior viabilidade de ser satisfatório, reduzindo a necessidade de ajustes e correções pontuais após a tomada de decisão (custos *ex-post*).

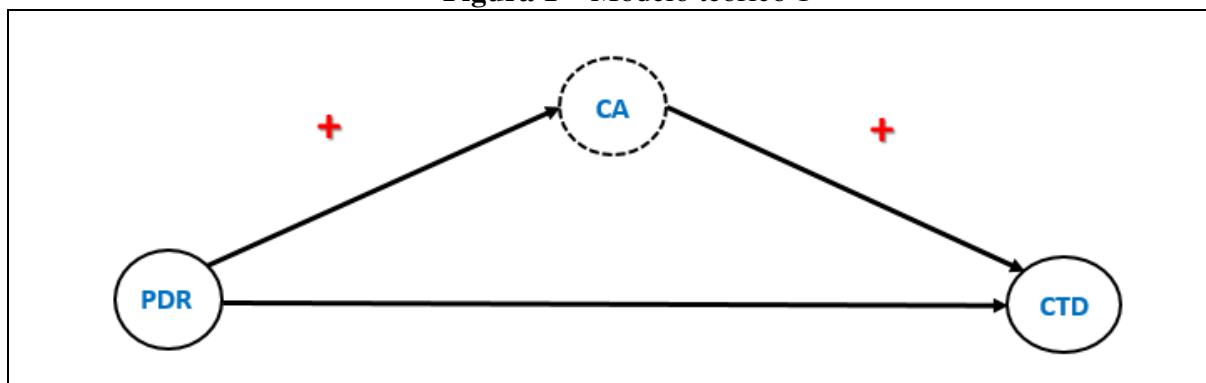
Contudo, para que o custo total decisório desempenhe este comportamento (alto custo *ex-ante* e baixo custo *ex-post*, resultando em um baixo custo total), torna-se condição necessária que o

tomador de decisão possua capacidades analíticas, ou seja, a habilidade de ser capaz de trabalhar com dados quantitativos, contextualizar as análises empreendidas à realidade do negócio e manejar dados a partir de sistemas informacionais e modelagens computacionais (Sincorá et al., 2018). Isto acontece, porque ao empregá-las para lidar com a atual quantidade de dados e informações disponíveis nas organizações e com o ferramental-tecnológico que têm à disposição, o indivíduo terá condições de basear sua decisão, prioritariamente, em dados e fatos, permitindo que as consequências das alternativas reflitam positivamente nos resultados.

Com vistas a reforçar a argumentação, identifica-se que embora os *softwares* de análise venham se tornando cada vez mais populares e fáceis de serem usados, as empresas que começam a se voltar para uma orientação analítica ou que já competem por análise, ainda demandam por substanciais habilidades quantitativas, computacionais e de gerenciamento de negócios, provenientes de membros de dentro da organização ou externos a ela – contratados (Doumpos & Zopounidis, 2016; Seddon, Constantinidis, Tamm, & Dod, 2016; Vidgen et al., 2017). Desse modo, reconhecer a importância do desenvolvimento e do emprego de capacidades analíticas nos processos decisórios como mecanismo explicativo para a obtenção de resultados superiores de desempenho, torna-se fundamental para empresas que desejam estar presentes de forma eficaz, em seus mercados, hoje e futuramente.

Assim, inaugura-se a primeira proposição da pesquisa (Figura 1): **H1**: “As capacidades analíticas do gestor medeia a relação entre o processo decisório racional e o custo total decisório.”

**Figura 1** – Modelo teórico 1



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 2.1.2 Efeito moderador da pressão do tempo na relação entre processo decisório racional e capacidades analíticas

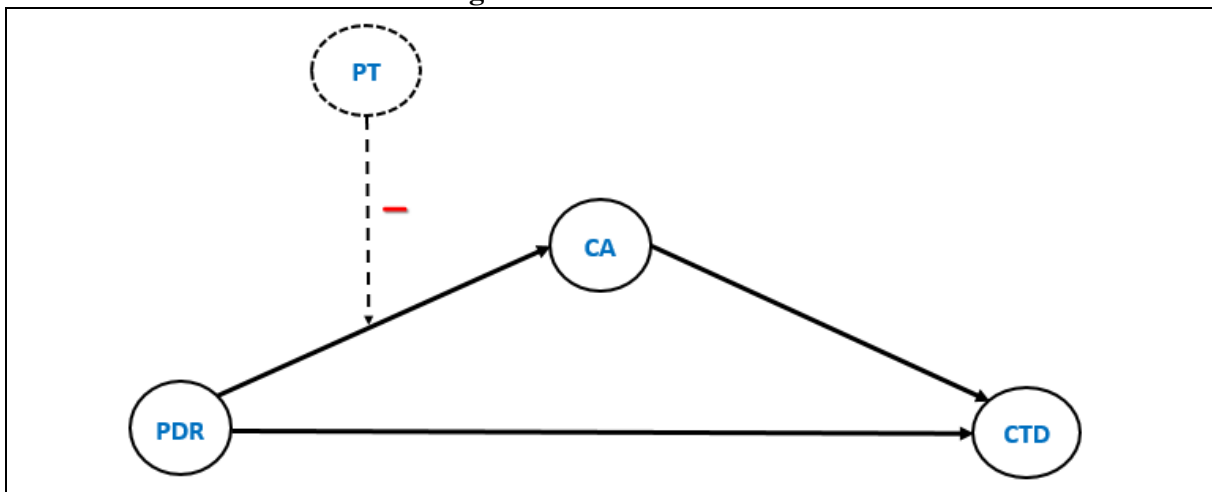
Apesar do relacionamento teórico entre o processamento racional, as capacidades analíticas e o custo total decisório aportar evidências significativas de associações relevantes e positivas entre eles, esta relação pode-se tornar não tão positiva assim, provocando modificações no resultado de desempenho.

Uma dessas possibilidades reside quando a configuração decisória ‘sofre’ a influência da variável situacional pressão do tempo. Quando o tomador de decisão necessita de articular decisões sob pressão do tempo, ou seja, sendo pressionados a tomar decisões rápidas, esta

característica situacional pode tornar menos atraente ou até mesmo inviabilizar estratégias de decisões racionais/analíticas (Ordóñez e Benson, 1997), influenciando na seleção de outros métodos de decisão. Em particular, os decisores que enfrentam restrições de tempo tendem a confiar mais em estratégias de decisão intuitiva e menos em estratégias de decisão analítica (Alba e Hutchinson, 1987, Vanharanta e Easton, 2010). Seguindo essa linha de pensamento, Reidl et al. (2013) afirmam que a pressão do tempo também restringe a busca por alternativas apropriadas e induz ao indivíduo a adotar uma tomada de decisão mais intuitiva. Assim, a pressão do tempo demonstra-se estar negativamente relacionada com a racionalidade processual.

Portanto, ao analisar o efeito da pressão do tempo no processamento racional, supõe-se que ele provavelmente impedirá que o tomador de decisão consiga aplicar adequadamente suas capacidades analíticas na coleta, processamento e aplicação da informação no delineamento da configuração decisória, impactando indiretamente e de forma negativa os resultados de desempenho, ou seja, no custo total decisório. Isto posto, levanta-se a segunda proposição da pesquisa (Figura 2): **H2:** A pressão do tempo modera negativamente a relação entre o processo decisório racional e as capacidades analíticas.

**Figura 2 – Modelo teórico 2**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### *2.1.3 Impacto da experiência profissional na moderação exercida pela pressão do tempo na relação entre processo decisório racional e capacidades analíticas*

A partir da explanação tecida anteriormente é reconhecida uma suposta moderação negativa proporcionada pela pressão do tempo na relação entre o processo decisório racional e as capacidades analíticas.

Como a referida variável situacional não se constitui em uma variável totalmente passível de controle por parte do decisor, verifica-se a pertinência de identificação de elementos da realidade decisória que possam contribuir para a redução do efeito negativo por ele proporcionado. Dentre várias possibilidades, destaca-se a articulação da experiência profissional.

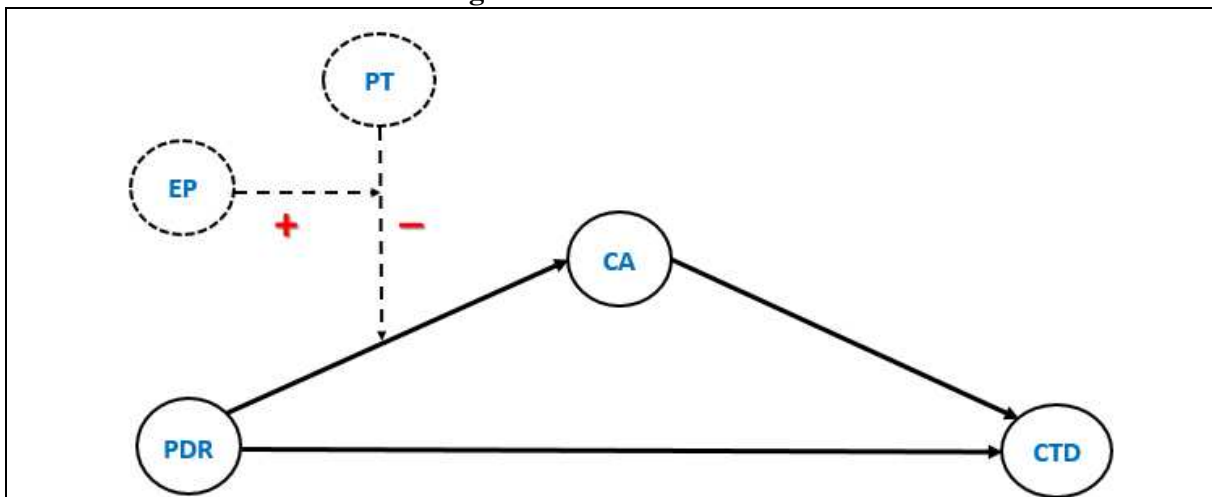


O referido construto é elencado como uma alternativa estratégica justamente pela efetividade de sua utilização em tomadas de decisão, principalmente naquelas direcionadas por processamentos intuitivos. Acredita-se que a experiência profissional possa reduzir o efeito negativo da pressão do tempo na decisão racional, haja vista que essa variável estressora resulta por fragilizar a sequência lógica ordenada da racionalidade processual (Dean & Sharfman, 1993; Simon, 1990), abrindo espaço para a prática de decisões intuitivas (Carter et al., 2017), principalmente porque a temporalidade menor impede que o indivíduo consiga em sua plenitude empregar qualquer esforço ordenado para gerar e avaliar conjuntos de opções (Kahneman & Klein, 2009).

Desse modo, supõe-se que o decisor ao possuir significativa experiência profissional, ele possa complementar seu processo decisório racional a partir do emprego de julgamentos intuitivos baseados no reconhecimento de uma situação-problema, que necessita de ser resolvida em caráter de urgência. Isto posto, verifica-se que a conjugação de elementos decisórios racionais e intuitivos parecem se complementar de forma a permitir que os resultados a serem obtidos sejam positivos, possibilitando a formação de um custo decisório total menor. Além disso, o uso do processamento intuitivo foi relatado como efetivo em condições de pressão do tempo e incerteza (Carter et al., 2017; Dane & Pratt, 2007).

Portanto, com base na respectiva suposição teórica, formula-se a terceira proposição da pesquisa (Figura 3): **H3:** A experiência profissional minimiza o impacto negativo da pressão do tempo na relação entre o processo decisório racional e as capacidades analíticas.

**Figura 3 – Modelo teórico 3**



Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.1.4 Efeito moderador da experiência profissional na relação entre processo decisório intuitivo e custo total decisório

Embora seja reconhecida na literatura uma relação negativa entre o processamento intuitivo e o resultado de desempenho da decisão (Frederick, 2005; Kahneman & Frederick, 2002; Moritz, Hill, & L. Donohue, 2013; Weinhardt, Hendijani, Harman, Steel, & Gonzalez, 2015) não existe na realidade decisória a opção pela realização de decisões apenas racionais e analíticas. Isto porque, devido à crescente incerteza e complexidade que os gerentes enfrentam em seus ambientes de trabalho, torna-se quase impossível confiar unicamente em

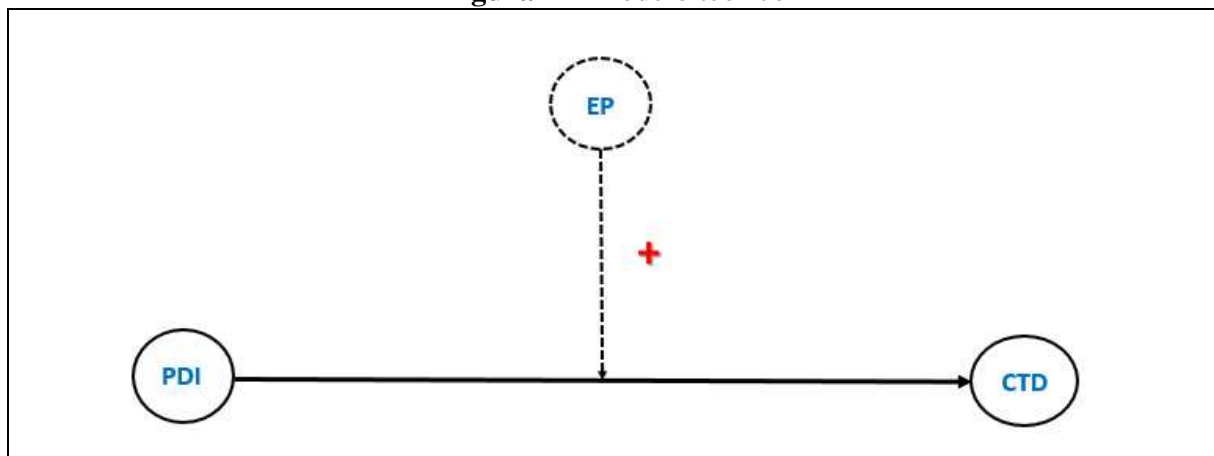
um processo de tomada de decisão racional (Carter et al., 2017; Dane & Pratt, 2007), abrindo-se, portanto, espaço para a prática de decisões intuitivas.

Levando-se em consideração que o processo decisório intuitivo é caracteristicamente qualitativo e vagamente estruturado (Simon, 1987), verifica-se que o decisor provavelmente não consuma tempo significativo para a construção de sua decisão, culminando no emprego de pouco esforço cognitivo, processamento e análise de informações, avaliação de possíveis riscos, identificação de alternativas e desenvolvimento das etapas de decisão – ou seja, custos *ex-ante*. Indubitavelmente, nesse contexto, as probabilidades de resultados insatisfatórios são altas. Ao considerar tal assertiva, supõe-se que o processamento intuitivo influencie negativamente no custo total decisório, haja vista que o delineamento do mesmo colabora para a incorrência de mais custos *ex-post* na composição da equação geral do custo total, refletindo em decisões com baixa efetividade.

Dessa maneira, uma das formas identificadas para a redução da associação negativa entre as variáveis, está na experiência profissional do tomador de decisão. Visto que a capacidade intuitiva e o julgamento peritoso do decisor podem ser refinados pela experiência adquirida por ele longo do tempo, no exercício de sua atividade profissional. Segundo Simon (Simon, 1987), a intuição do indivíduo é formada pelo armazenamento de uma grande quantidade de conhecimento na memória, que por sua vez, são obtidos a partir de treinamentos formais e experiências vividas pelo gestores ao longo de sua trajetória profissional. Shanteau (1992), por exemplo, ao conduzir um estudo analisando o desempenho da intuição em diferentes profissões, constatou, dentre outros fatores, que a quantidade de experiência dos profissionais estudados foi determinante para que um grupo obtivesse bom desempenho em relação ao outro que demonstrou baixa capacidade intuitiva.

Logo, o nível de experiência profissional poderá atuar como um elemento moderador, possibilitando que as decisões tomadas com base na intuição incorram em custos totais menores, por permitir que seja empregado na configuração decisória uma habilidade intuitiva mais acurada em detrimento de impressões tendenciosas. Com base no respectivo encadeamento lógico, apresenta-se a quarta hipótese da pesquisa (Figura 4): **H4**: A experiência profissional do gestor modera positivamente a relação entre o processo decisório intuitivo e o custo total decisório.

**Figura 4 – Modelo teórico 4**



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

### 3. POTENCIAIS POSSIBILIDADES DE PESQUISA

A partir das discussões desenvolvidas nas seções anteriores, compreende-se que o processo decisório pode ser configurado racionalmente e/ou intuitivamente. Além disso, identificou-se que o mesmo pode ser afetado por variáveis situacionais (pressão do tempo) e pela própria *capabilities* do indivíduo (capabilidades analíticas e experiência profissional).

Não obstante, também foi possível teoricamente estabelecer que o tipo de processamento decisório (racional ou intuitivo) determina um específico resultado de desempenho. Neste ensaio, a respectiva dimensão foi modelada a partir do Custo Total Decisório, referente ao resultado final dos custos *ex-ante* e *ex-post* despendidos antes e após o processo de tomada de decisão. Essa talvez, seja uma das maiores contribuições do trabalho, isto é, o esforço em articular e criar uma possível *proxy* para a mensuração do desempenho de uma decisão. Além disso, entende-se que o referido construto possa ser utilizado para avaliar qualquer natureza e tipo de decisão tomada em um ambiente de negócio, denotando ser uma medida holística.

Por conseguinte, os desdobramentos do referido esforço da pesquisa podem contribuir para a realização de futuras investigações, que poderão ter como eixo temático:

- a) compreender até que ponto as diferentes formas de tomada de decisão estão ajustadas/adequadas para a nova realidade organizacional baseada na alta produção e disseminação de dados e informações (século XXI);
- b) oportunizar o entendimento acerca do custo da ignorância (ausência de conhecimento) nas organizações;
- c) apreender como variáveis contextuais/situacionais e as *capabilities* do indivíduo influenciam e determinam a configuração do processo decisório gerencial;
- d) analisar como se dá o balanceamento entre a carga intuitiva e analítica dos decisores organizacionais; e
- e) investigar como o processo decisório pode ser modelado em diferentes níveis de maturidade.

Adicionalmente, as referidas oportunidades de pesquisa acima descritas podem ser empreendidas por intermédio de abordagens metodológicas quantitativas e qualitativas, conforme explanadas no Quadro 1.

**Quadro 1 - Potenciais possibilidades de pesquisa relacionadas à temática.**

Natureza	Tipo de Estudo	Referência Metodológica
Abordagem Quantitativa	<b>• Estudos Bibliométricos:</b> mapeamento sistemático e quantitativo da produção científica inerente ao processo decisório gerencial, com vistas a fortalecer teoricamente os relacionamentos já identificados e ampliar a oportunidade de detectar novas variáveis intervenientes e influenciadoras na tomada de decisão.	(Araújo, 2006; Okubo, 1997; Quevedo-Silva, Santos, Brandão, & Vils, 2016)
	<b>• Estudos Correlacionais:</b> teste de relações entre as variáveis a partir da modelagem de equações estruturais, com intuito de verificar a significância estatística das proposições teóricas e o índice de ajuste geral dos modelos.	(Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014, 2017; Hair, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2018; Hayes,

Natureza	Tipo de Estudo	Referência Metodológica
		2013; Prado, Korelo, & Silva, 2014; Ringle, Da Silva, & Bido, 2014)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudos de Causa e Efeito:</b> teste de teoria a partir do desenvolvimento de desenho experimental, possibilitando a manipulação e a mensuração das variáveis, com vistas a verificar a validade interna dos modelos propostos.</li> </ul>	(Colquitt & Zapata-Phelan, 2015; Field & Hole, 2003; Hernandez, Basso, & Brandão, 2014)
<b>Abordagem Qualitativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas, Observação Participante, Não-Participante e Estudo de Caso:</b> analisar qualitativamente como os gestores configuram suas decisões; quais são os elementos intervenientes e como eles interferem em seu processo; caracterizar os resultados provenientes das diferentes possibilidades de configurações decisórias e; identificar como a carga analítica e intuitiva determinam os resultados gerenciais.</li> </ul>	(Angrosino, 2005; Bardin, 2006; Bauer and Gaskell, 2000; Fontana and Frey, 2005; Stake, 2005; Valladares, 2007; Yin, 2001).

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultados deste esforço de pesquisa apresentam achados relevantes tanto do ponto de vista prático das organizações quanto de sua relevância acadêmica ao apresentar que o PDR e o PDI podem atuar como dois elementos críticos e preditores para determinar a variação do CTD. Assim, os achados desta investigação permitem supor teoricamente que as CA e a EP ao serem articuladas na rotina de trabalho do gestor, sobretudo, para apoiar os processos decisórios tanto racionais quanto intuitivos, poderão influenciar positivamente os resultados de desempenho da decisão na dimensão do custo total. Ao passo que a PT pode minimizar o efeito positivo dessas relações.

Em síntese, a discussão empreendida ao longo do ensaio serviu para atender à proposição central desse estudo, sobre *como teoricamente se comporta o resultado de desempenho da decisão em diferentes possibilidades de configurações decisórias*. As reflexões tecidas supõem que o processo decisório pode se configurar a partir de um processamento racional, um processamento intuitivo e, pelo balanceamento entre os dois. Além disso, identificou-se que o modo como o processamento decisório se configura (seja ele, racional ou intuitivo) supõe gerar diferentes resultados de desempenho, que discutidos na dimensão do custo total decisório, pode ser positivo (quando custo total é baixo) ou negativo (quando custo total é alto).

E também foi possível apreender teoricamente que as CA desempenham o papel de mediar a relação entre PDR e CTD; que a EP exerce um efeito moderador no relacionamento existente entre PDI e CTD; além de informar que, especificamente, a PT modera negativamente a relação positiva entre PDR e CA. No entanto, tem-se no nível de EP a oportunidade de minimização desse efeito negativo provocado nessa particular relação. Outro achado relevante da pesquisa, repousa na suposição de que tanto o PDR quanto o PDI atuam como antecedentes do CTD, conforme discutidos e representados nos modelos teóricos construídos no estudo.

Sendo assim, é preciso destacar que este estudo evidencia implicações extremamente relevantes para o campo de pesquisa em *Decision Making*. Haja vista que o argumento central do estudo baseado no entendimento de que não há um padrão ou um tipo “puro” e “ideal” de tomada de decisão nas organizações, foi teoricamente articulado pelo encadeamento conceitual empreendido neste ensaio. Na verdade, o que existe são variações desse relacionamento, isto é racional e intuitivo, ora um sendo utilizado com maior evidência, ora outro, a depender do tipo de variável presente no contexto decisório, que por sua vez, pode produzir diferentes resultados em termos de desempenho. Assim, uma das proposições perseguidas no artigo consistiu em o processo decisório ser configurado de maneira racional e intuitiva, sendo seus resultados afetados pela PT, as CA e a EP do decisor.

Além disso, articular o estudo das CA (do inglês, *analytical capabilities*) no processo decisório gerencial, também representa contornos expressivos para o campo. Uma vez que somente há poucos anos o referido tema recebeu efetiva discussão dentro dos estudos organizacionais e da ciência da administração, tomando corpo e se enraizando como uma possibilidade de geração de ensino e pesquisa, visto que as publicações estão progressivamente crescendo e se popularizando, contribuindo para a evolução do movimento analítico. Logo, uma abordagem que primeiro emergiu dentro do contexto das consultorias e que evoluiu em um curto espaço de tempo dentro das ciências sociais aplicadas, vem recebendo ascendente atenção da comunidade científica interessada na compreensão do respectivo fenômeno e de seus impactos e configurações no interior das organizações, justificando em parte, a validade do esforço de pesquisa aqui realizado.

Por fim, como sugestão de futuros trabalhos sobre a temática abordada, observa-se a pertinência de se avaliar mais detalhadamente outras possibilidades de relacionamentos entre os construtos aqui investigados, como por exemplo, a consideração das variáveis PT, CA e EP como antecedentes do PDR e PDI, o que poderá determinar a configuração de um tipo específico de processamento decisório, isto é, se mais racional ou mais intuitivo, além da probabilidade dessa configuração refletir-se de diferentes formas na composição do CTD.

Ademais, vislumbra-se descortinar a discussão sobre como acontece o inter-relacionamento entre as tomadas de decisões racionais e intuitivas em contextos normais de trabalho e sob influência de variáveis situacionais – como pressão do tempo, riscos e incertezas –, haja vista que embora tenham sido sugeridas na literatura muitas ideias provocativas sobre a interação entre a tomada de decisão racional e intuitiva, a pesquisa empírica e quantitativa na área, particularmente no campo da gestão, continua insuficiente.

## REFERÊNCIAS

- Acito, F., & Khatri, V. (2014). Business analytics: Why now and what next? *Business Horizons*, 57(5), 565–570. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.06.001>
- Agor, W. H. (1986). *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-Based Approach for Top Management*. Westport: Quorum Books.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25(March), 29–44. <http://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>

- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução história e questões atuais. *Em Questão*, 12(1), 11–32. <http://doi.org/10.19132/1808-5245121>.
- Armstrong, J. S., Denniston, W. B., & Gordon, M. M. (1975). The Use of the Decomposition Principle in Making Judgments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(2), 257–263. [http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90028-8](http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(75)90028-8)
- Bon, D., & Broersen, T. (2017). *Analytics in a Decision Service Context Analytics in a Decision Service Context: Exploring analytical values for enhancing automated decision performance*. Lund University - School of Economics and Management.
- Carter, C. R., Kaufmann, L., & Michel, A. (2007). Behavioral supply management: a taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(8), 631–669. <http://doi.org/10.1108/09600030710825694>
- Carter, C. R., Kaufmann, L., & Wagner, C. M. (2017). Reconceptualizing Intuition in Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 38(2), 80–95. <http://doi.org/10.1111/jbl.12154>
- Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2015). Trends in Theory Building and Theory Testing: a Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Review*, 50(6), 1281–1303. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28165855>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <http://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682>
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587–610. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00317.x>
- Delen, D., & Demirkan, H. (2013). Data, information and analytics as services. *Decision Support Systems*, 55(1), 359–363. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2012.05.044>
- Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2016). Editorial to the special issue “business analytics.” *Omega*, 59(Parte A), 1–3. <http://doi.org/10.1016/j.omega.2015.06.006>
- Field, A., & Hole, G. (2003). *How to Design and Report Experiments*. Sage Publications Ltd.
- Frederick, S. (2005). Cognitive Reflection and Decision Making. *Journal of Economic Perspectives*, 19(4), 25–42.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <http://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (T. Oaks, Ed.) (1<sup>a</sup> ed.). California: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (T. Oaks, Ed.) (2<sup>a</sup> ed.). California:

SAGE Publications, Inc.

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (1<sup>a</sup> ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. (T. D. Little, Ed.). New York: Guilford Publications, Inc.
- Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Experimental Research in Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 98–117.  
<http://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2692>
- Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgment. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (pp. 49–81). New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise. *American Psychological Association*, 64(6), 515–526. <http://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(March), 263–291.
- Knight, F. H. (1964). *Risk, Uncertainty and Profit* (1st ed.). New York: Sentry Press.  
<http://doi.org/10.1017/CBO9780511817410.005>
- Miller, C. C. (2008). Decisional comprehensiveness and firm performance: towards a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(5), 598–620.  
<http://doi.org/10.1002/bdm.607>
- Moritz, B. B., Hill, A. V., & L. Donohue, K. (2013). Individual differences in the newsvendor problem: Behavior and cognitive reflection. *Journal of Operations Management*, 31(1), 72–85. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.11.006>
- Mueller, G. C., Mone, M. A., & Barker, V. L. (2007). Formal Strategic Analyses and Organizational Performance: Decomposing the Rational Model. *Organization Studies*, 28(6), 853–883. <http://doi.org/10.1177/0170840607075262>
- Neumann, John Von Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. (O. Morgenstern & J. von Neumann, Eds.) (1st ed.). Princeton University Press.
- Okubo, Y. (1997). Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 1997(01), 1–70.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/208277770603>
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Silva, D. M. L. da. (2014). Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 4–24.  
<http://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2739>
- Press, C. (2010). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach Author ( s ): Oliver E . Williamson Source : The American Journal of Sociology , Vol . 87 , No . 3 (

Nov ., 1981 ), pp . 548-577 Published by : The University of Chicago Press Stable URL : [http, 87\(3\), 548–577.](http://doi.org/10.1086/258585)

- Quevedo-Silva, F., Santos, E. B., Brandão, M. M., & Vils, L. (2016). Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(02), 246–262. <http://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
- Riedl, D. F., Kaufmann, L., Zimmermann, C., & Perols, J. L. (2013). Reducing uncertainty in supplier selection decisions: Antecedents and outcomes of procedural rationality. *Journal of Operations Management*, 31(1-2), 24–36. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2012.10.003>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(02), 56–73. <http://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14, 179–199. <http://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.05.002>
- Seddon, P. B., Constantinidis, D., Tamm, T., & Dod, H. (2016). How does business analytics contribute to business value? *Information Systems Journal*, (April), 1–33. <http://doi.org/10.1111/isj.12101>
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 433–441. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2014.17>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63(2), 129–38.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57–64. <http://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Simon, H. A. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Reviews of Psychology*, 41, 1–19.
- Sincorá, L. A. (2016). *Capabilidades Analíticas Organizacionais: um estudo do impacto na relação entre maturidade de gestão de processos de negócio e resiliência organizacional*. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.
- Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. de, Zanquetto-Filho, H., & Ladeira, M. B. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *RAUSP Management*



*Journal*, 1–20. <http://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>

Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: conceptual and methodological review. *Time & Society*, 18(2), 332–350. <http://doi.org/10.1177/0961463X09337847>

Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, 261(February), 626–639. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.02.023>

Weinhardt, J. M., Hendijani, R., Harman, J. L., Steel, P., & Gonzalez, C. (2015). How analytic reasoning style and global thinking relate to understanding stocks and flows. *Journal of Operations Management*, 39-40, 23–30. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2015.07.003>

Young, D. L., Goodie, A. S., Hall, D. B., & Wu, E. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, 179–188. <http://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.03.005>