

Tomadores de decisões: estilos que fazem à diferença

RESUMO

No atual contexto, os profissionais da área administrativa enfrentam problemas constantemente e alguns destes problemas requerem decisões relativamente simples, mas, desafiadoras. Conforme Rogers e Blenko (2006), nos negócios, a principal moeda é a decisão. Para os autores a maioria de todas as causas do mal desempenho de um a organização é a falha na execução, essa falha não está no processo decisório, mas na mente e no perfil de quem toma a decisão ocasionando para as organizações prejuízos e redução nos lucros. O presente trabalho parte do objetivo de identificar o estilo decisório dos gerentes das três maiores empresas moveleiras de uma cidade da região centro do Rio Grande do Sul e, para isso foi identificada a quantidade de gerentes tomadores de decisões em cada uma das empresas (num total de treze) e posteriormente aplicado uma pesquisa com base nos estilos de tomadores de decisões proposto por Robbins (2006). Essa pesquisa teve caráter quantitativo e descritivo. Neste sentido, de acordo com os resultados, para o público pesquisado, ouve o prevailecimento do estilo decisório analítico e isso demonstra que os gerentes procuram tomar decisões usando mais o seu lado racional e lógico, deixando em um segundo plano o lado intuitivo e criativo e tentam reunir o máximo de informações e analisar todas as alternativas disponíveis e neste sentido, tomam decisões cautelosas, ficando menos suscetíveis a erros.

Palavras-Chave: Decisão, estilo, gestão.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Rogers e Blenko (2006), nos negócios, a principal moeda é a decisão. Todo sucesso, todo percalço, toda oportunidade agarrada ou perdida é fruto de uma decisão que alguém tomou ou deixou de tomar. No entanto, mesmo em empresas respeitadas por sua determinação, pode haver ambigüidade no momento de determinar quem é responsável por quais decisões e este fato pode emperrar todo o processo decisório. Neste sentido, uma boa decisão executada com rapidez supera uma decisão brilhante executada mal ou lentamente.

A maioria de todas as causas do subdesempenho de um a organização é a falha na execução, falha que, segundo Charan (2006), em geral resulta de distúrbios na interação entre indivíduos. Essa falha, na visão do autor, tem a ver com o modo como as grandes e pequenas decisões são tomadas por toda a organização, tendo em vista que a incapacidade de agir de modo decidido tem sua gênese na cultura da empresa. Para Hammond et. al. (2006) em muitos casos, uma decisão ruim é fruto do modo como foi tomada, ou seja, sem clara definição de alternativas, sem todas as informações relevantes, sem cálculos exatos de custos e benefícios. Às vezes, porém, a falha não está no processo decisório, mas na mente e no perfil de quem toma a decisão.

Tendo em vista o tema relacionado à tomada de decisões nas organizações, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Qual é o estilo de decisão dos gerentes do setor moveleiro de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul? Para tanto teve como objetivo geral: identificar o estilo de decisão de gerentes do setor moveleiro de uma cidade do interior do Rio Grande do Sul.

Uma pesquisa feita com diferentes tipos de organizações na América do Norte pela *State University of Ohio*, nos EUA, teve uma conclusão assustadora: os executivos erram a mão em mais de metade das decisões que tomam o que acaba afetando diretamente nos lucros. Nutt (1998) destaca que técnicas equivocadas de tomada de decisão custam bilhões de dólares

todo ano em tempo e dinheiro desperdiçados. A razão desse fenômeno, ao que parece, está na maneira como as decisões são tomadas (NUTT, 1998). É neste contexto que a presente pesquisa se justifica, tendo em vista que o estilo de tomada de decisão é o primeiro passo para se adequar ao melhor processo de escolha de alternativas viáveis e que tragam resultado positivo para uma organização. De acordo com Amran e Kulatilaka (1999) os executivos gastam tempo fundamentando decisões, mas os pontos de vista divergem, já que cada um tem experiências diferentes e, portanto, chega a conclusões distintas.

2. TOMADA DE DECISÃO

No atual contexto, a complexidade da tomada de decisão é afetada pela quantidade de riscos e incertezas existentes (SHIMIZU, 2001, GOMES, et. al., 2002). Na concepção de Buchman e O’Connell (2006) a tomada de decisão é naturalmente, parte de um fluxo de pensamento iniciado nos tempos em que o homem buscava orientação nos astros. Desde então, nunca cessou a busca de novas ferramentas decisórias e atualmente a crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variáveis do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos, melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão.

Para uma melhor visualização, no quadro 01 é apresentada a história da decisão, proposta por Buchman e O’Connell (2006), os autores destacam que a cronologia montada de decisão é longa, rica e diversificada, como também que ela é só uma pequena amostra de indivíduos, fatos, pesquisas e pensamentos que contribuíram para a noção que hoje se tem do tema.

Quadro 01: História da decisão

ANO	EVENTOS
Séc 6 a.C	Confúcio explica que toda decisão deve ser influenciada pela benevolência, o ritual, a reciprocidade e a piedade filial.
Séc. 5 a.C.	Em Atenas, cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, num dos primeiros exemplos de autogestão democrática.
Séc 4 a.C.	Platão diz que tudo o que é perceptível deriva de arquétipos eternos e é melhor apreendido pela alma do que pelos sentidos. Aristóteles prega uma visão empírica do conhecimento que valoriza a informação obtida por meio dos sentidos e do raciocínio dedutivo.
399 a.C.	Numa das primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte.
Séc. 9	O sistema numérico indo-arábico, que inclui o zero, circula pelo império árabe, estimulando o crescimento da matemática.
Séc. 11	Omar Khayyam usa o sistema numérico indo-arábico para criar uma linguagem de cálculo que abre caminho para o desenvolvimento de álgebra.
Séc. 14	Um frade inglês propõe a “navalha de Occam”, um princípio básico para cientistas e quem mais analise dados: computadas todas as evidências, a melhor de todas as teorias é a mais simples.
1620	Francis Bacon afirma a superioridade do raciocínio indutivo na investigação científica.
1641	René Descartes propõe que a razão é superior à experiência na obtenção do conhecimento e estabelece o arcabouço para método científico.
1660	A aposta de Pascal na existência de Deus mostra que para o tomador de decisão as conseqüências do erro, e não a probabilidade de errar, podem ser de suma importância.
Séc. 19	Carl Friedrich Gauss estuda a curva do sino antes descrita por Abraham de Moivre, e cria uma estrutura para compreensão da ocorrência de eventos aleatórios.
1900	Estudos de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugerem que atos e decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas ocultas na mente.
1921	Fran Knight distingue o risco (no qual é possível saber a probabilidade de um resultado e, portanto buscar proteção) da incerteza (quando é impossível saber a probabilidade de um desfecho).
1938	Chester Barnard distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional para explicar por que certos funcionários agem com o interesse da empresa, e não o próprio, em mente.
1944	Num livro sobre a teoria dos jogos, John von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma

	base matemática para a tomada de decisões econômicas: assim como a maioria dos teóricos até ali, julgam que o tomador de decisão é racional e coerente.
1947	Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon diz que, devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”.
Dec. 50	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology e no MIT vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
Dec. 60	Edmund Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
Dec. 70	John D.C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.
Dec. 80	A famosa frase “Ninguém nunca foi demitido por comprar um IBM” simboliza decisões motivadas primordialmente pela segurança.
1984	W.Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1989	Howard Dresner apresenta o termo “business intelligence” para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa.
1992	Max Bazerman e Margaret Neale fazem a conexão entre estudos sobre decisões comportamentais e negociações no livro <i>Negociando Racionalmente</i> .
1995	Anthony Greenvald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.
1996	Usuários de internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.
2005	Em Blink, Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.

Fonte: BUCHANAN, L e O’CONNELL, Uma breve história da tomada de decisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 22-29, Janeiro de 2006.

Destaca-se que a decisão certa reside tanto na seleção adequada do problema como na escolha da alternativa correta. Neste sentido, a pessoa que toma decisão é racional, ou seja, faz escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações específicas (ROBBINS, 2006).

Para Robbins (2006) a racionalidade é ampliada mediante a compreensão da incerteza e do risco, a resolução criativa de problemas e a análise quantitativa. Para tanto, as pessoas que vão tomar uma decisão analisam alternativas segundo um dentre três conjuntos de condições. Sob condições de certeza, o tomador de decisão conhece de antemão o resultado das decisões. Sob condições de risco, o tomador de decisão utiliza a experiência pessoal ou informações secundárias para calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Uma abordagem racional para avaliar alternativas sob condições de risco é a do valor esperado, um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às conseqüências positivas ou negativas que resultariam da seleção de uma alternativa viável.

Entretanto, se os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para selecionar alternativas claras ou calcular seu risco, precisam tomar decisões sob condições de incerteza. Para fazer isso, devem recorrer à intuição e à criatividade. Neste contexto, quem toma decisões racionais usa a criatividade para combinar idéias de maneiras novas e fazer associações incomuns entre idéias, tendo em vista que a maioria das pessoas possui potencial para solucionar problemas de modo criativo, mas não aprendeu a liberá-lo. Outro ponto reside nas técnicas quantitativas de decisão, que tem como objetivo ajudar a desenvolver ferramentas racionais e analíticas para que se saiba avaliar objetivamente as alternativas de decisão, tais como as apresentadas no quadro 02:

Quadro 02: Técnicas quantitativas de decisão

Técnica	
Análise do Ponto de Equilíbrio.	Este indicador financeiro enfatiza a relação entre receita, custos e lucros e ajuda os tomadores de decisão a determinar se um determinado volume de vendas resultará em prejuízo ou em lucro. A análise do ponto de equilíbrio requer que o tomador de decisão conheça o preço da unidade do produto vendida (P), o custo variável por unidade (CV), e os custos fixos totais (CF _T).
Retorno sobre o Investimento	Este critério mede a produtividade dos recursos ou lucros como uma porcentagem do capital investido e viabiliza comparações entre empresas de ramos iguais ou diferentes.
Análise Marginal	A análise incremental ou marginal ajuda os tomadores de decisão a otimizar lucros ou minimizar custos. A análise marginal lida mais com o custo adicional do que com o custo médio de uma determinada decisão.
Teoria dos Jogos	Utilizada para ajudar os tomadores de decisão a licitar contratos, fazer acordos trabalhistas e planos de expansão, esta técnica emprega modelos matemáticas para analisar conseqüências de decisões. O tomador de decisão esboça especificamente como serão tomadas as decisões e atribui probabilidades a todos os resultados possíveis. A análise se concentra em prever se será alcançado um acordo e, se o mesmo ocorrer, qual será sua natureza específica.
Programação Linear	Esta técnica utiliza métodos gráficos ou algébricos para otimizar a alocação de recursos. Ela supõe que pelo menos duas atividades competirão por recursos escassos e que existe uma relação linear entre o problema e o objetivo.
Teoria da Fila	Esta técnica é usada para balancear o custo de ter uma fila de espera contra o custo do serviço para manter esta fila. Em situações como a de determinar quantas bombas são necessárias nos postos de gasolina, a teoria da fila pode ajudar a maximizar o serviço e minimizar o custo.

Fonte: ROBBINS, S. P. Administração – **Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 60.

Vale ressaltar que os processos de tomada de decisão, que determinam um “sim” ou um “não”, variam enormemente entre as diversas culturas, não apenas no que diz respeito aos aspectos legais, mas também aos comportamentos e crenças básicas. Na experiência de Sebenius (2002) como observador e participante de várias negociações internacionais, o fracasso de acordos promissores simplesmente fracassa porque as pessoas ignoraram ou subestimaram as poderosas diferenças culturais de processo (SEBENIUS, 2002).

2.1 TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

A tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas. Este processo contém dois estágios principais, o primeiro de identificação do problema, no qual a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorada para determinar se o desenvolvimento é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas e o segundo estágio que é de solução do problema, que se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada (DAFT, 2002, SHIMIZU, 2006).

Enfocada na decisão organizacional, torna-se necessário comparar as decisões tomadas por indivíduos e por grupos e em seguida avaliar quais os níveis apropriados para a tomada de decisões dentro da organização. Neste contexto, nem sempre as decisões tomadas em grupo são superiores às tomadas por indivíduos (ROBBINS, 2006). Pode-se destacar como vantagens da tomada de decisão individual: uma das principais vantagens da decisão individual é a rapidez. As decisões individuais também possuem responsabilização clara e tendem a transmitir valores consistentes. Com relação às vantagens da tomada de decisão em grupo destaca-se: os grupos podem gerar informações e conhecimento mais completos e oferecer maior diversidade de opiniões. Um grupo quase sempre supera o indivíduo, gerando decisões de melhor qualidade. É uma vez que seus membros tenham participado na tomada de uma decisão, os grupos levam à maior aceitação de uma solução. No entanto, para determinar se a

decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, é preciso fazer uma ponderação entre eficácia e eficiência. Os grupos são mais eficazes porque geram mais alternativas e produzem decisões de melhor qualidade. Mas os indivíduos são mais eficientes e consomem menos tempo e recursos para tomar uma decisão.

De acordo com Daft (2005) as decisões administrativas geralmente se encaixam em uma das duas categorias: as decisões programadas que envolvem situações que ocorreram com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro e; as decisões não programadas que são feitas em resposta às situações singulares, não sendo bem definidas, mas bastante desestruturadas, além de terem conseqüências importantes para a organização.

O traço definidor de organizações de alto desempenho é a capacidade de tomar decisões e de fazer com que saiam rapidamente do papel. Para tanto, a empresa tende a levar em consideração princípios bem claros tais como: certas decisões contam mais que outras; ação é a meta; ambigüidade é o inimigo; agilidade e capacidade de adaptação são cruciais; papéis de decisão valem mais que organogramas; uma organização alinhada reforça papéis e; prática é melhor que sermão (ROGERS e BLENKO, 2006). Outro ponto reside na constatação de que em certas empresas, o negócio é fundado na capacidade de coletar e analisar dados e agir com base naquilo que revelam (DAVENPORT, 2006).

O modelo dos estilos de decisão identifica quatro abordagens na tomada de decisões, como pode ser observado no figura 01. O modelo sugere que as pessoas diferem segundo duas dimensões: em seu modo de pensar (algumas são lógicas e racionais, outras são intuitivas e criativas) e em sua tolerância à ambigüidade, são eles: (1) Estilo diretivo: Pessoas que adotam o estilo diretivo têm baixa tolerância à ambigüidade e preferem à racionalidade; (2) Estilo Analítico: As que adotam o estilo analítico enfrentam a ambigüidade procurando mais alternativas; (3) Estilo Conceitual: Indivíduos que utilizam o estilo conceitual consideram o “quadro maior” e analisam várias alternativas; (4) Estilo Comportamental: Os que adotam um estilo comportamental trabalham bem em grupo e são receptivos a sugestões.

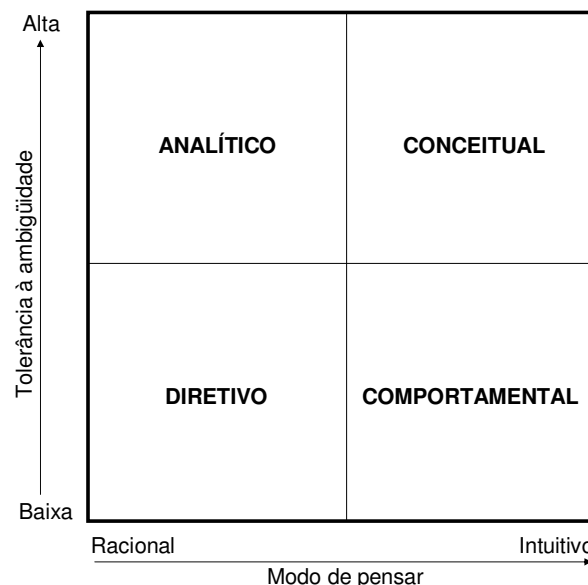


Figura 01: O modelo dos estilos de decisão

Fonte. ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Ed. Saraiva, São Paulo, 2006, p. 74.

Daft (2002) destaca que as organizações são compostas por gerentes que são indivíduos que tomam decisões usando os processos racionais e intuitivos, mas as decisões em nível organizacional não são usualmente tomadas por um gerente isolado além de os

processos pelos quais as decisões são tomadas nas organizações serem influenciados por uma série de fatores tais como as estruturas internas da própria organização e o nível de estabilidade ou instabilidade do ambiente.

No que tange o nível da tomada de decisão, os quatro níveis organizacionais são a alta gerência ou cúpula, a gerência de nível médio, os supervisores e os funcionários operacionais. Neste contexto, decisões recorrentes e rotineiras, as decisões programadas, devem ser tomadas por níveis inferiores da administração: por exemplo, os gerentes de nível médio tomam decisões de coordenação com conseqüências de curto prazo e os gerentes de primeira linha tomam decisões departamentais rotineiras para determinar o que precisa ser feito. Decisões não muito freqüentes ou únicas, as decisões não programadas, devem ser tomadas pela alta administração. Os funcionários operacionais tomam decisões relativas ao trabalho para determinar como ele deve ser feito (ROBBINS, 2006).

Na concepção de Robbins (2005) duas tendências recentes têm influenciado a tomada de decisão organizacional. Anteriormente, a administração de nível médio canalizava as informações entre a alta administração e os departamentos operacionais. Os sistemas computadorizados de informações gerenciais permitem agora que os altos executivos se comuniquem diretamente com supervisores, equipes e funcionários, reduzindo assim a necessidade do gerenciamento de nível médio. Em segundo lugar, a delegação de poder aos funcionários tem redistribuído a autoridade pela decisão, embora a alta administração ainda seja responsável pelas decisões estratégicas.

De acordo com Rogers e Blenko (2006) o embate entre razão e instinto permeia toda a pesquisa sobre o processo decisório. Para Robbins (2006) os gerentes freqüentemente usam sua intuição para resolver problemas e esta pode ajudar a melhorar a tomada de decisões. Este processo inconsciente se baseia na experiência e complementa a análise racional. O “especialista” reconhece uma situação, utiliza a experiência e chega rapidamente a uma decisão, mesmo com informações limitadas. Embasados nestas explanações, a Teoria da Imagem, configura-se em uma explicação de como as pessoas usam a intuição para tomar decisões e se baseia em três elementos: imagens, testes e estruturas. Os tomadores de decisão são guiados por três visões ou imagens: (1) seus princípios ou valores; (2) suas metas e (3) os planos para alcançar as metas. As decisões são tomadas por meio de dois testes. Um teste de compatibilidade determina se uma alternativa ajusta-se aos princípios e metas adotados pelo tomador de decisão. O teste de rentabilidade compara as conseqüências de uma alternativa contra as de outras. Estruturas é o contexto de uma decisão ou o modo como às informações são apresentadas.

Na visão de Charan (2006) quem cria a cultura de indecisão e quem pode romper essa cultura é o líder. Para isso deve inculcar honestidade intelectual e confiança no contato entre as pessoas. Precisa garantir ainda, que no centro dos mecanismos operacionais sociais da organização, haja um diálogo honesto e, por fim, precisa garantir que o monitoramento e o feedback sejam usados para premiar quem tem alto desempenho, orientar os claudicantes e redirecionar o comportamento daqueles que bloqueiam o progresso da organização.

As decisões organizacionais também atuam para restringir as decisões atuais. Neste sentido, ao tomarem decisões os gerentes geralmente consideram os critérios de avaliação, o sistema de recompensa, os prazos finais que pressionam os gerentes a tomar decisões e os precedentes históricos, os quais as decisões são tomadas em um contexto e são pontos em um fluxo de decisões. De acordo com Robbins (2006), os gerentes podem usar várias técnicas para tomar decisões mais eficazes tais como: (1) Análise da situação. Os gerentes eficazes analisam o contexto da decisão de várias maneiras. A cultura nacional é uma variável chave para determinar se é preciso utilizar grupos e técnicas racionais na tomada de decisões. As

culturas organizacionais diferem em termos da importância que atribuem a fatores como risco, utilização de grupos, recurso a procedimentos formalizados e à cadeia de comando. Dependendo do clima político da organização, a “melhor” escolha pode não ser aquela que pode ser implementada com sucesso. (2) Atenção a conceitos preconcebidos. Se um tomador de decisão entende seus vieses, estes podem ser minimizados. (3) Combinação da análise racional simplificada com a intuição. Utilizar ambas maximiza a eficácia da decisão. (4) Ajuste do estilo de decisão às exigências do trabalho. Nenhum estilo de decisão é adequado para todas as situações. Os gerentes aumentarão sua eficácia se adequarem seus estilos de decisão ao problema em pauta. (5) Utilização de técnicas de estimulação da criatividade. Em lugar de administrar os problemas do modo como faziam no passado, os gerentes podem tomar decisões mais eficazes procurando soluções novas para os problemas. (6) Aplicação de princípios éticos de decisão.

De acordo com Daft (2002), pesquisas sobre a decisão em nível organizacional indicam quatro tipos de processos, são eles: (1) A abordagem da ciência da administração e é um excelente dispositivo para a tomada de decisões organizacional quando os problemas são analisáveis e quando as variáveis podem ser identificadas e medidas; (2) o modelo de Cranegie: as decisões em nível organizacional envolviam muitos gerentes e que a escolha final era baseada numa coalizão entre esses gerentes; (3) o modelo do processo incremental de decisão: aborda a tomada de decisão dando menos ênfase aos fatores políticos e sociais e atribuindo maior importância à seqüência estruturada das atividades empreendidas desde a descoberta de um problema até sua solução e; (4) o modelo da lata de lixo: o modelo foi criado para organizações que experimentam incertezas muito altas (anarquia organizada), o que caracteriza uma organização extremamente orgânica, e as decisões são o resultado de fluxos independentes de eventos dentro da organização.

De acordo com o Processo Racional de Tomada de Decisão, o processo de decisão se constitui de seis passos: (1) Definir o problema; (2) Identificar critérios de decisão; (3) Pesar os critérios; (4) Gerar alternativas; (5) Classificar cada alternativa segundo cada critério; (6) Calcular a decisão ótima (ROBBINS, 2006, GOMES et.al. 2002).

Nutt (1998) destaca que o sucesso ou o fracasso dos diferentes modos que os executivos utilizaram para tomar decisões foram mensurados de acordo com quatro estágios: Determinação de rumo; Identificação da alternativa e seu desenvolvimento; Avaliação. Implementação. Uma pesquisa realizada pelo autor pesquisa mostrou que os executivos tomam decisões de dois modos básicos: por imposição: uma alternativa surge logo no início do processo e não sofre modificação e por descoberta: alternativas são identificadas por meio de procura, projeto ou cópia do que outras pessoas fazem.

Rogers e Blenko (2006) ressaltam que ao formular o processo de tomada de decisão, a empresa deve tomar certas providências práticas tais como: alinhar papéis de decisão às fontes mais importantes de valor, garantir que decisões sejam tomadas pelas pessoas certas no nível certo da organização e buscar a ajuda daqueles que terão de conviver com a mudança para a formulação de novos processos.

Para Rogers e Blenko (2006) um bom processo decisório exige a atribuição de papéis claros e específicos. O RAPID e outras ferramentas usadas para analisar este processo fornecem à gestão um método para atribuir papéis e envolver os indivíduos relevantes. Vale ressaltar que estes papéis nem sempre são desempenhados nesta ordem, sendo necessárias certas liberdades para poder criar um acrônimo útil. Para tanto, cada letra do RAPID corresponde a um papel crucial no processo decisório: Recomendação; Aceitação; Prática; Input e Decisão. Na recomendação, quem exerce este papel é responsável por formular a proposta, coletar informações, apresentarem dados e análises pertinentes para que uma

decisão sensata seja tomada na hora certa. Para fazer a proposta, consulta indivíduos responsáveis por dar input, e além de ouvir e computar a opinião deles vai buscando sua adesão ao projeto. Quem recomenda também precisa ter capacidade analítica, bom senso e tino organizacional. No papel da aceitação, indivíduos neste papel têm poder de veto sobre a recomendação, poder que, quando exercido, gera um debate entre eles e o pessoal da recomendação para alteração da proposta original. Se essa negociação se arrastar demais ou for impossível chegar a um acordo, Aceitação e Recomendação devem levar a questão ao indivíduo responsável pela Decisão. No input, este pessoal é consultado sobre a decisão. Uma vez que quem dá input em geral estará envolvido na implementação da decisão, que recomenda tem alto interesse em levar a sério a sua opinião. Nenhum input tem força de lei, mas nem por isso é menos relevante. Sem o envolvimento e a motivação das pessoas certas é bem maior a chance de que a decisão perca força na execução. Na decisão, quem tem a decisão é o responsável formal por ela. É quem responde, em última instância, pela decisão e o destino dela. Essa pessoa tem autoridade para resolver todo impasse no processo decisório e para comprometer a organização a agir. Na prática, uma vez tomada a decisão, um indivíduo ou grupo será responsável por colocá-la em prática, muitas vezes, os mesmos que a recomendaram. O processo mais eficaz é aquele fundado em detalhes específicos, mas simples o bastante para ser adaptado, se necessário. Quando o processo fica moroso, o entrave em geral é devido a um de três pontos problemáticos. O primeiro é a falta de clareza sobre a autoridade pelo D, se mais de uma pessoa julga ser responsável por uma decisão, tal decisão será disputada num cabo-de-guerra. Também é nocivo para a empresa uma situação em que ninguém tome decisões cruciais. O segundo ponto é a proliferação de gente com poder de veto, o que pode tornar dura à vida de quem recomenda. Por fim, gente demais dando input é sinal de que pelo menos parte desses indivíduos não está dando uma contribuição relevante.

Certo (2003) ressalta que na maioria dos casos é impossível para aqueles que tomam decisões saber exatamente quais as futuras conseqüências da implementação de uma alternativa. A palavra “*futuras*” é a chave para discutir as condições de tomada de decisão, uma vez que as organizações e seus ambientes estão mudando constantemente. O autor destaca que há em geral condições diferentes sob as quais as decisões são tomadas e cada uma delas se baseia no grau em que o resultado futuro de uma decisão alternativa é previsível. As condições são: Certeza total a qual existe quando aqueles que tomam decisão sabem exatamente quais serão os resultados de uma alternativa implementada; Incerteza total existe quando aqueles que tomam decisões não tem idéia de quais serão os resultados de uma alternativa implementada e; De risco são aqueles que tomam decisões têm apenas as informações suficientes sobre o resultado de cada alternativa para estimar a probabilidade de um resultado.

3. METODOLOGIA

Depois que se definiu o objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. A metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Diferentes metodologias requerem formas diferentes de coleta e de análise de dados, de maneira a atender aos objetivos da pesquisa, tanto técnica como economicamente (MATTAR, 1999).

No que se refere aos objetivos do trabalho à pesquisa caracteriza-se como descritiva. Conforme Mattar (1999), a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Com o objetivo de identificar o estilo de decisão de gerentes do setor moveleiro de uma cidade da região centro do Rio Grande do Sul, adotou-se a metodologia do

estudo de campo. O estudo contou com três das maiores empresas do setor moveleiro da cidade de Restinga Seca/RS dentre elas Móveis Rohde Ltda , Totalitá Ltda e, Móveis Gaudêncio.

Neste estudo utilizou-se da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados de acordo com uma pesquisa exploratória através de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica nada mais é que o levantamento da bibliografia publicada em relação ao tema de estudo e tem como objetivo colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito sobre o assunto, oferecendo formas de resolução de problemas já conhecidos e permitindo que se busque a solução para novos problemas (VERGARA 2003).

Posteriormente, embasados em uma pesquisa do tipo descritiva, para a obtenção dos dados secundários, instrumento de coleta de dados foi desenvolvido, que se configurou em um questionário que foi aplicado aos a um total de treze (13) gerentes tomadores de decisões das três maiores empresas do setor moveleiro de uma cidade da região centro do Rio Grande do Sul, dividido da seguinte forma: Empresa A (5 gerentes), Empresa B (4 gerentes) e Empresa C (4 gerentes). Este questionário teve como objetivo identificar qual é o estilo de decisão dos gerentes pesquisados. Para tanto foram desenvolvidas para cada item analisado quatro colunas (I a IV) com respostas afirmativas relacionadas aos estilos decisórios (I - Estilo diretivo; II - Estilo Analítico; III - Estilo Conceitual e; IV - Estilo Comportamental). Para responder a cada pergunta os gerentes deveriam dar notas às suas quatro respostas, tendo em vista, como cada um dos 13 entrevistados normalmente age em sua situação de trabalho e inserindo um desses números em cada campo das colunas I a IV, devendo não repetir nenhum número: (8) = quando a questão é MUITO parecida com o perfil do respondente - Pontuação máxima - (8 x 13 = 104 pontos); (4) = quando a questão é MODERADAMENTE parecida com o perfil do respondente.- Pontuação - (4 x 13 = 52 pontos); (2) = quando a questão é LIGEIRAMENTE parecida o perfil do respondente - Pontuação - (2 x 13 = 26 pontos); (1) = quando a questão é NÃO É NADA parecida o perfil do respondente -Pontuação mínima (1 x 13 = 13 pontos)

Este tipo de pesquisa caracteriza-se quanto a abordagem do problema, como quantitativa. Segundo Vianna (2001), na pesquisa qualitativa são analisadas situações a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados e categorias o que geralmente implicará vários aspectos. Após a coleta dos dados os mesmos foram tabulados sob a ótica quantitativa e analisados e interpretados sob a ótica qualitativa. Ao encerrar o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais. Segundo Mattar (1994), o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo-se do objetivo de identificar qual é o estilo de decisão dos treze (13) gerentes tomadores de decisões das três maiores empresas do setor moveleiro de uma cidade da região central do Rio Grande do Sul, foi aplicado um questionário embasado nos estilos decisórios propostos por Robbins (2006) - I - Estilo diretivo; II - Estilo Analítico; III - Estilo Conceitual e; IV - Estilo Comportamental. Para cada coluna foram atribuídos pontos, tendo em vista o grau de identificação dos respondentes para com as afirmativas. A tabela 01 apresenta as questões relacionadas a pesquisa e suas respectivas alternativas.

Tabela 01: Estilos de tomada de decisão

QUESTÃO/ALTERNATIVAS	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1. Quanto ao seu primeiro objetivo		
I – Ocupar uma posição com status	35	3º
II – Ser o melhor em sua área	74	1º

III – Obter reconhecimento por seu trabalho	54	2°
IV – Sentir-se seguro em seu emprego	32	4°
2. Gosta de trabalhos que:		
I – Sejam técnicos e bem definidos	68	1°
II – Tenham consideráveis variações	27	4°
III – Permitam ação independente	46	3°
IV – Envolvam pessoas	52	2°
3. Espera que as pessoas que trabalham para si sejam;		
I – Produtivas e rápidas	44	2°
II – Extremamente capazes	33	4°
III – Dedicadas e responsáveis	77	1°
IV – Abertas a sugestões	43	3°
4. Em seu cargo procura;		
I – Resultados práticos	48	3°
II – As melhores soluções	68	1°
III – Novas abordagens ou idéias	29	4°
IV – Bom ambiente de trabalho	50	2°
5. Comunica-se melhor:		
I – Na base do contato direto com cada um	94	1°
II – Por escrito	22	4°
III – Fazendo uma discussão em grupo	41	2°
IV – Numa reunião formal	38	3°
6. Em seu planejamento enfatiza:		
I – Problemas correntes	27	3°
II – Alcance de objetivos	76	1°
III – Metas futuras	67	2°
IV – Desenvolvimento das carreiras das pessoas	24	4°
7. Quando confrontado com soluções de um problema você:		
I – Recorro a abordagens comprovadas	39	3°
II – Realizo uma análise detalhada	80	1°
III – Procuo abordagens criativas	42	2°
IV – Recorro às minhas percepções	34	4°
8. Quando utiliza informações, você prefere:		
I – Fatos específicos	43	2°
II – Dados precisos e completos	84	1°
III – Cobertura ampla de minhas opções	35	3°
IV – Dados limitados, que sejam facilmente entendidos.	34	4°
9. Quando não tem certeza do que fazer, você:		
I – Confio na intuição	19	4°
II – Pesquiso os fatos	90	1°
III – Procuo um comprometimento possível	32	3°
IV – Espero antes de tomar decisão	54	2°
10. Sempre que possível você evita:		
I – Longos debates	54	2°
II – Trabalho incompleto	63	1°
III – Utilizar números ou formulas	24	3°
IV – Conflito com os demais	54	2°
11. Considera-se particularmente bom em:		
I – Lembrar	40	3°
II – Resolver problemas complexos	64	1°
III – Considerar muitas possibilidades.	36	4°
IV – Interagir com os demais.	55	2°
12. Quando o tempo é importante você:		
I – Decido e ajo rapidamente	44	3°
II – Sigo planos e prioridades	80	1°
III – Recuso-me a ser pressionado	20	4°
IV – Procuo orientação ou apoio	51	2°
13. Em ambientes sociais você geralmente:		
I – Falo com os outros	61	1°

II – Penso sobre o que está sendo dito.	59	2°
III – Observo o que está acontecendo.	57	3°
IV – Escuto as conversas.	18	4°
14. Considera-se bom em lembrar:		
I – Nome das pessoas.	46	3°
II – Lugares em que nos encontramos	43	4°
III – Rostos das pessoas	51	2°
IV – Personalidade das pessoas.	55	1°
15. O trabalho que desempenha lhe propicia:		
I – O poder para influenciar os outros.	46	3°
II – Missões desafiadoras.	56	1°
III – Alcance de minhas metas pessoais	51	2°
IV – Aceitação pelo grupo	42	4°
16. Trabalha bem com aqueles que são:		
I – Ativos e ambiciosos	37	4°
II – Autoconfiantes	44	3°
III – Receptivos	47	2°
IV – Educados e confiáveis	69	1°
17. Em situações de estress procura:		
I – Fico ansioso	44	2°
II – Concentro-me no problema	84	1°
III – Fico frustrado	40	3°
IV – Fico esquecido	27	4°
18. Os outros consideram você:		
I – Agressivo	13	4°
II – Disciplinado	66	2°
III – Imaginativo	36	3°
IV – Apoiador	78	1°
19. Suas decisões são tipicamente:		
I – Realistas e diretas	71	1°
II – Sistemáticas ou abstratas.	15	4°
III – Amplas e flexíveis	63	2°
IV – Sensíveis às necessidades dos demais.	15	3°
20. Geralmente não gostas de:		
I – Perder o controle	90	1°
II – Trabalho maçante	28	3°
III – Seguir regras	26	4°
IV – Ser rejeitado.	50	2°

Quanto ao primeiro objetivo profissional dos entrevistados, em 1° lugar com setenta e quatro pontos (74), identificou-se que o objetivo relaciona-se a ser o melhor em sua área de atuação. Este posicionamento está atrelado diretamente ao estilo analítico de decisão, ou seja, observa-se que os tomadores de decisão das empresas pesquisadas têm como objetivo central adquirirem o máximo de conhecimento na área em que estão atuando para poderem estar preparados para possíveis adaptações quando assim o mercado exigir.

Na questão 02 procurou-se identificar os tipos de trabalhos que os gerentes gostam de atuar. Para os gerentes entrevistados das empresas moveleiras da cidade de Restinga seca, com sessenta e oito pontos (68), destacaram-se os trabalhos técnicos e bem definidos, posicionamento ligado ao estilo diretivo de decisão. Neste sentido, pose-se observar que os pesquisados demonstram gostar de trabalhos que apresentem poucas alternativas, trabalhos que apresentem lógica e racionalidade e que demandem de rápida decisão.

A questão 03 buscou identificar os estilos de pessoas que os gerentes que participaram da presente pesquisa preferem trabalhar. Identificou-se que o bom relacionamento entre gerentes e subordinados é imprescindível para o sucesso das organizações. Neste sentido, com setenta e sete (77) pontos, de acordo com os dados analisados, os gerentes pesquisados demonstraram preferir que seus subordinados sejam dedicados e responsáveis, o que

caracteriza o estilo decisório conceitual, isto é, tem um enfoque de longo alcance, acreditam que o grupo produzira melhor com pessoas que sejam dedicadas e cumpram com suas obrigações.

Na questão 04 objetivou-se detectar o que os gerentes procuram em seus cargos. Em relação ao que os gerentes procuram em seu cargo, com sessenta e oito (68) pontos, pode-se observar que os gerentes pesquisados procuram sempre as melhores soluções, resultado que se relaciona diretamente com o estilo decisório analítico. Este estilo procura analisar todas as alternativas possíveis, trabalhando com muitas informações, para ter certeza que se está tomando a decisão mais apropriada para cada situação.

Na questão 05 buscou-se identificar qual o meio de comunicação preferido pelos gerentes para com os outros. Tendo em vista que a deficiência de comunicação é um dos grandes problemas nas empresas, para os gerentes entrevistados, com noventa e quatro pontos (94), destacaram comunicar-se com os outros através do contato direto, o que está diretamente ligado ao estilo decisório diretivo. Esta escolha demonstra que os gerentes são diretos, claros e objetivos quando vão passar alguma informação, o que se configura em um fator importante para que a comunicação seja eficiente.

Na questão 06 procurou-se identificar o que os gerentes destacam em seus planejamentos. Partindo-se do princípio de que no planejamento são traçados os objetivos, programas, normas, metas procedimentos, entre outros aspectos, sendo esses de longo, médio e curto prazo; com setenta e seis (76) pontos, os gerentes pesquisados, em seu planejamento, procuram realçar o alcance de objetivos. Este resultado está intimamente ligado ao estilo decisório analítico, sendo que os pesquisados procuram ser cautelosos em suas decisões e preferem alcançar primeiramente objetivos traçados para posteriormente traçar metas futuras.

A questão 07 procurou detectar como os gerentes pesquisados procuram analisar as soluções para cada problema. Observa-se que inúmeros problemas são encontrados todos os dias nas organizações e, relacionado à administração destes problemas, para os gerentes entrevistados observa-se que com oitenta (80) pontos, estes preferem fazer uma análise detalhada de cada solução de acordo com cada situação. Esta escolha relaciona-se com o estilo decisório analítico, o qual antes de tomarem uma decisão, como são tolerantes a ambigüidade, procuram analisar bem cada problema, juntando o maior número de informações para poder tomar a melhor decisão possível.

Na questão 08 objetivou-se identificar de que forma os gerentes pesquisados utilizam as informações para tomada de decisão. Para os gerentes serem eficientes na tomada de decisão é preciso saber lidar com informações, as informações visam fornecer uma solução para determinada situação, com oitenta e quatro (84) pontos, os gerentes entrevistados preferem utilizar dados precisos e completos, o que está diretamente ligado ao estilo decisório analítico, pois como analisam várias informações e alternativas, necessitam destes tipos de dados.

A questão 09 buscou identificar o que os gerentes fazem quando não têm certeza do que deve ser feito. Observa-se que quando os gerentes entrevistados estão com dúvidas sobre o que fazer, com noventa (90) pontos, procuram pesquisar os fatos, o que caracteriza o estilo decisório analítico. Devido a serem cautelosos procuram situações parecidas com a que está ocorrendo para maximizar a chance de acerto, não se deixam levar pelo “achismo”.

Na questão 10 procurou-se identificar o que os gerentes procuram evitar nas tomadas de decisão. Quando os gerentes entrevistados estão trabalhando na empresa, com sessenta e três (63) pontos, procuram evitar trabalhos incompletos, este posicionamento aponta para o estilo decisório analítico.

A questão 11 objetivou identificar quais das qualidades abaixo descritas os gerentes mais se identificavam. Observa-se gerentes entrevistados das empresas moveleiras de Restinga Seca, com sessenta e quatro (64) pontos, consideram-se bons em resolver problemas

complexos. Problemas complexos exigem concentração, raciocínio lógico, entre outros, características do estilo decisório analítico.

No que tange a questão 12, buscou-se detectar se em um processo de decisão, o tempo for um fator importante, como os gerentes pesquisados se posicionam. Observa-se que quando os gerentes estão sobre pressão, com oitenta (80) pontos, buscam seguir planos e prioridades, este posicionamento caracteriza o estilo decisório analítico. Como os gerentes não têm tempo para analisar várias alternativas, e consultar todas as informações disponíveis, preferem seguir aquilo que já está previsto.

Com relação a questão 13 objetivou-se identificar o comportamento dos gerentes em ambientes sociais. Os gerentes entrevistados, quando questionados sobre seu comportamento em ambientes sociais, com sessenta e um (61) pontos, falam com os outros. Este comportamento aponta para o estilo decisório diretivo. Como não utilizam muita informação, tomam decisões depressa, não estão acostumados a ouvir, mas sim a falar e fazer.

Na questão 14 buscou-se detectar, das alternativas propostas, qual delas os pesquisados mais de identificavam quando da necessidade de lembrança. Quando questionados sobre lembrança, os gerentes entrevistados, com cinquenta e (55) pontos, afirmam que têm maior facilidade em lembrar a personalidade das pessoas, caracterizando o estilo decisório comportamental. Gerentes que possuem este estilo decisório preferem trabalhar em grupo, por isso marcam mais como as pessoas agem e comportam-se.

A questão 15 procurou identificar o que o trabalho realizado pelos gerentes pesquisados propicia para os mesmos. Para que um funcionário tenha um grande desempenho dentro de uma organização, o trabalho que executa tem que lhe proporcionar, para os gerentes entrevistados, o trabalho que realizam proporciona-lhes missões desafiadoras, com cinquenta e seis pontos (56).

No que se refere a questão 16 buscou-se detectar qual o estilo de pessoas que os gerentes pesquisados melhor trabalham. O trabalho em equipe quase sempre produz resultados melhores que os individuais, e para isso é preciso que haja interação entre os membros da equipe. Com sessenta e nove pontos (69) os gerentes gostam de trabalhar com pessoas confiáveis e educadas, apontando para o estilo decisório comportamental, isto é, querem companheiros de trabalho que não causem conflitos, pois gostam de trabalhar em grupo e procuram comunicar-se através de reuniões.

Na questão 17 procurou-se identificar como os gerentes pesquisados posicionam-se em situações de estresse. Estar em situações de stress ocasionalmente não é prejudicial ao organismo, pois este precisa reagir a acontecimentos inesperados, a permanência neste estado que é prejudicial. Os gerentes entrevistados, com oitenta e quatro (84) pontos, em situações estressantes concentram-se no problema, atitude que aponta para o estilo decisório analítico. Concentram-se no que estão fazendo para somente após tomar uma decisão.

A questão 18 buscou identificar como, na visão dos gerentes pesquisados, os mesmos acreditam que os outros os vejam. Observa-se que conforme a visão dos gerentes entrevistados, os outros os consideram como apoiadores, característica ligada ao estilo decisório analítico. No que tange a questão 19 objetivou-se detectar como os gerentes pesquisados consideram que são suas decisões. O gerente dentro duma organização, a toda hora é necessário decidir, seja o que fazer como também o que não fazer, com setenta e um (71) pontos, os gerentes entrevistados tomam decisões realistas e diretas, o que caracteriza o estilo decisório diretivo. Isto demonstra que são eficientes e lógicos, porém esta preocupação com a eficiência faz com que tomem decisões utilizando informações mínimas e poucas alternativas.

A questão 20 buscou identificar, dentre as alternativas propostas, a que os gerentes mais se identificavam, no que tange o seu gosto. Com noventa (90) pontos, perder o controle é o que os gerentes não gostam que lhes aconteça, resultado ligado ao estilo decisório diretivo.

Após analisadas as questões individualmente, pode-se observar que o estilo predominante nos tomadores de decisão das empresas moveleiras de Restinga Seca/RS foi o estilo analítico, (predominante em onze itens), seguido pelo estilo diretivo (cinco itens), estilo comportamental (três itens) e por fim o estilo conceitual (um item). Com base nos resultados, ficou evidente que os gerentes procuram tomar decisões usando mais o seu lado racional e lógico, dos vinte itens, 16 itens (analítico, diretivo) foram respondidos deixando em um segundo plano o lado intuitivo e criativo. Tentam reunir o máximo de informações e analisar todas as alternativas disponíveis, e com isso, tomam decisões com bastante cautela, ficando assim menos suscetíveis a erros.

5. CONCLUSÃO

A melhoria do processo de tomada de decisão deve ser uma preocupação constante das organizações. A palavra decisão vem do latim e é formada por dois radicais: *de*, que significa interromper; e *caedere*, que significa cortar. Em outras palavras, decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir” (GOMES, 2002). Neste contexto e partindo do tema relacionado a tomada de decisão, o presente artigo partiu do objetivo de identificar o estilo decisório dos gerentes das empresas moveleiras de uma cidade da região centro do estado do Rio Grande do Sul com base nos estilos de tomadores de decisões proposto por Robbins (2006)

Para tanto, inicialmente realizou-se uma busca de referências bibliográficas específicas sobre o tema, que proporcionou o aprofundar o conhecimento sobre a tomada de decisão e estilos decisórios de decisão. Neste sentido, salienta-se que a maioria das decisões administrativas carece ser estruturadas, ensejam riscos, incertezas e conflitos para a organização, tendo em vista que a organização está permeada de decisões e ações. Posteriormente foram selecionadas as três maiores empresas do setor moveleiro de Restinga Seca que fizeram parte da pesquisa, nas quais foi identificado a quantidade de gerentes tomadores de decisões em cada uma das empresas (num total de treze).

Após através da aplicação de uma pesquisa com base nos estilos de tomadores de decisões proposto por Robbins (2006), constatou-se que dos vinte itens respondidos pelos gerentes entrevistados, onze apontam para o estilo decisório analítico, ou seja, os gerentes das empresas moveleiras de Restinga Seca tomam a maioria das decisões usando o lado racional e lógico, deixando em um segundo plano o lado intuitivo e criativo. A pesquisa revelou que os entrevistados não são adeptos do trabalho em grupo, preferem ficar focados no problema, tendo em vista que eles mesmos preferem resolve-los. Outro ponto relacionado ao estilo decisório, relaciona-se ao fato de que os gerentes procuram reunir o máximo de informações e analisar todas as alternativas disponíveis, para que após uma análise detalhada possam tomar uma decisão cautelosamente. Apesar desta análise detalhada, este processo não garante que os tomadores de decisão consigam o máximo de desempenho, mas, no entanto ficam protegidos contra erros maiores.

Porém nem sempre é possível estar a par de todas as informações para selecionar alternativas claras ou poder calcular seu risco, precisam tomar decisões de incerteza, e para fazer isso devem usar a intuição e a criatividade. Outro ponto que deve ser levado em consideração é que se houver tempo para tomar uma decisão, geralmente decisões em grupos são mais eficazes, pois geram mais alternativas e produzem decisões de melhor qualidade. Neste sentido, observa-se que nenhum estilo de decisão é o mais adequado a todas as situações, sugere-se aos gerentes que tentem combinar a análise racional com a intuição, para conseguirem maximizar a eficácia da decisão, que consigam ajustar o seu estilo decisório conforme as exigências do trabalho.

Sugere-se também, que esta pesquisa seja ampliada a um universo maior de pesquisa, para com base nos resultados, as organizações encontrem formas para que seus gerentes,

tomadores de decisões, sejam estimulados a desaprender idéias antigas e testarem suas habilidades de tomada de decisão.

6. REFERÊNCIAS

- AMRAN, M. e KULATILAKA, N. Uma nova disciplina para as decisões. **IN. HSM Management** . Novembro e dezembro de 1999.
- BUCHANAN, L e O'CONNELL, Uma breve história da tomada de decisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 20-29, Janeiro de 2006.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo. Prentice Hall, 2003.
- CHARAN R. Guerra contra a indecisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 76-83, Janeiro de 2006.
- DAFT, R. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAFT, R. **Administração**. Sao Paulo: Thomson Learning, 2006.
- DAVENPORT, T. H. Analisar para competir. **IN. Harvard Business Review**. Página: 67-75, Janeiro de 2006.
- GOMES, L. F. A. M. [Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério](#). São Paulo: Atlas, 2002.
- HAMMOND S. J.; KEENEY, R e RAIFFA H. Armadilhas ocultas na tomada de decisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 84-92, Janeiro de 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NUTT, P. Entre a espada e a parede. **IN. HSM Management**. novembro - dezembro 1998.
- RALPH, L. K. e HOWARD R. Armadilhas ocultas na tomada de decisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 84-92, Janeiro de 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Prentice Hall. 2005.
- ROBBINS. S. P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROGERS, P.e BLENKO, M. De quem é o D? Papéis de decisão claros acentuam o desempenho organizacional. **IN. Harvard Business Review**. Página: 38-49, Janeiro de 2006.
- SEBENIUS, J. K. Como negociar através das fronteiras. **IN. HSM Management**. Setembro e outubro de 2002.
- SHIMIZU, T. **Decisões nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Decisões nas organizações**. São Paulo, SP : Atlas , 2006
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.