



PROCESSO DECISÓRIO NA PERSPECTIVA DA VISÃO COGNITIVA: Um Estudo em Uma Empresa do Ramo Varejista de Confecções

*DECISION MAKING IN COGNITIVE VISION VIEW: A study on a Company's
Retail Business Apparel*

Caroline Monteiro ⁽¹⁾

Patrícia Inez da Silva Machado ⁽²⁾

Marcos de Castro ⁽³⁾

Luiz Fernando Lara ⁽⁴⁾

Juliane Sachser Angnes ⁽⁵⁾

Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná –UNICENTRO/PR

RESUMO

Este estudo propõe como objetivo geral identificar como ocorre o processo de tomada de decisão e suas implicações na estratégia organizacional, por meio da perspectiva cognitiva, em uma empresa do comércio varejista localizada na região centro-sul do Estado do Paraná. Neste sentido, a pesquisa realizada apresenta abordagem qualitativa centrada no método de estudo de caso que utilizou como técnica central de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi pautada nos discursos dos entrevistados em triangulação com a teoria. Os resultados demonstram que o processo decisório é guiado pelas experiências dos gestores e afetado pela interpretação em relação aos fatores que norteiam o ambiente organizacional.

Palavras- chave: Processo Decisório; Tomada de Decisão; Visão Cognitiva.

ABSTRACT

This study proposes a general objective to identify how the process of decision making and its implications on organizational strategy, through the cognitive perspective, in a retail company located in the south central region of Paraná state. In this sense, the survey presents a qualitative approach focused on case study method which utilized as the primary method of data collection to semi-structured interview. The data analysis was based on the interviews and according to the theory. The results show that decision-making is guided by the experiences of managers and affected by the interpretation in relation to the factors that guide the organizational environment.

Key Words: Decision Process; Decision Making; Cognitive View.

INTRODUÇÃO

Pesquisas relacionadas ao processo decisório têm alcançado notoriedade nos estudos que abrangem organizações, devido às rápidas modificações que acontecem no

ambiente social, econômico e legal (SANTOS; WAGNER, 2008), pois, a capacidade organizacional de agir diante das pressões ambientais vem sendo cada vez mais valorizada, passando a ser compreendida como fator essencial para o funcionamento e

a própria sobrevivência das organizações (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA; 2001).

Diante de um contexto de incerteza e de mudanças aceleradas, as organizações buscam mecanismos que proporcionem uma maior adaptabilidade e as capacite na antecipação a essas mudanças, fazendo com que novas habilidades gerenciais passem a ser requeridas aos decisores, a fim de que se possa lidar com a competitividade e o alto grau de incerteza (SOLINO; EL-AOUAR, 2001).

O estudo do processo de tomada de decisão torna-se fundamental ao entendimento do desenvolvimento e das formas de atuação das organizações (PEREIRA et. al., 2010), as quais são realizadas em meio a fatores em constantes mudanças, informações incompletas e pontos de vista conflitantes (DAFT, 2008).

Também se observa que a globalização, a elevação da competitividade e o aumento da exigência dos consumidores contribuem para que o processo decisório se torne ainda mais complexo (PERDIGÃO et. al., 2012). Desse modo, a escolha das decisões e a maneira de como elas são tomadas se tornam tarefas relevantes a ser realizada pelos administradores, e um processo para a produção de melhores resultados (SANTOS; SILVEIRA DOS SANTOS, 2013). Diante desse contexto, novas habilidades gerenciais passam a ser requeridas a fim de que se possa lidar com a competitividade e o alto grau de incerteza (SOLINO; EL-AOUAR, 2001).

Desta forma, a escolha do tema justifica-se pelo fato do processo decisório guiar todas as organizações, independentemente de seu porte: pequeno, médio ou grande. Por isso, pode ser visto como uma estratégia empresarial, ou seja, o

processo de tomada de decisões está presente em, praticamente, todas as atividades do cotidiano empresarial. Atualmente, na estrutura organizacional evidencia-se um espaço destinado aos profissionais aptos ao gerenciamento de informações com qualidade no ambiente corporativo, por isso, a necessidade de aprofundamento de estudos e pesquisas empíricas sobre este tema.

Sendo assim, este artigo propõe como objetivo geral identificar o processo de tomada de decisão e suas implicações na estratégia organizacional, por meio da perspectiva cognitiva, em uma empresa do comércio varejista. Para tanto, este estudo é pautado na seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo decisório em uma empresa do comércio varejista, de pequeno porte, localizada na região Centro-Sul do Estado do Paraná? Que fatores podem influenciar este processo?

Em complemento, os objetivos específicos foram delimitados da seguinte forma: a) descrever como ocorre o processo decisório da organização observada; b) identificar os elementos que afetam o processo de tomada de decisão; c) apontar as influências do processo decisório na estratégia empresarial.

Desta forma, a fundamentação teórica, trazida a seguir, explana sobre a organização e o processo de tomada de decisão com a explicitação da perspectiva cognitiva inserida neste contexto.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Organização e processo de tomada de decisão

Considerando que a tomada de decisão é uma atividade complexa, que envolve o dia-dia dos responsáveis pelas

organizações, ela pode ser formalmente definida como o procedimento referente à identificação e solução de problemas (DAFT, 2008), também pode ser visualizada enquanto um processo que “[...] identifica soluções, avalia os cursos de ação, e implementa plano preferido, para resolução de um problema” (PORTO, 2004, p. 30).

O ser humano, ao executar qualquer papel na sociedade, ou nas organizações, busca agir de acordo com modelos (vivências e/ou experiências) erigidos ao longo de sua vida. Modelos estes que são empregados na determinação de suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa (PEREIRA et. al., 2010).

Por isso, pode se inferir que os processos de tomadas de decisão são elementos constantes no cotidiano, ou seja, os indivíduos necessitam analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir (PREVÉ et. al., 2010). Nesta perspectiva, o processo decisório refere-se ao resultado de um procedimento que envolve a avaliação e julgamento; isto é, ocorre a avaliação de diferentes opções para, então, tomar uma decisão sobre qual opção escolher (BERESFORD; SLOPER, 2008).

A partir de uma perspectiva cognitiva geral, a tomada de decisão é o processo de seleção de uma escolha ou curso de ação a partir de um conjunto de alternativas, ou seja, é um processo humano de tomada de decisão que inclui medidas centradas na informação, deliberação e seleção de decisão (AZUMA et. al., 2006). De acordo com Porto (2004), o processo decisório envolve um processo de escolha entre várias alternativas possíveis na busca da resolução de um determinado problema.

Corroborando tal assertiva, Daft (2008), explana que a tomada de decisão pode ser segmentada em oito etapas: monitoramento do ambiente de decisão; definição do problema para a tomada de decisão; especificação dos objetivos da decisão; diagnóstico do problema; desenvolvimento de soluções alternativas; avaliação das alternativas; escolha da melhor alternativa e implementação da alternativa escolhida (DAFT, 2008).

Quanto às situações em que as decisões podem ocorrer, elas podem ser situações de certeza, quando existe a possibilidade de se controlar as variáveis que influenciam a decisão, e em situações de incerteza, quando não é possível controlar essas variáveis (PERDIGÃO et. al., 2012).

Todavia, geralmente, o processo decisório ocorre em situações de incerteza, nas quais existem restrições acerca das informações das alternativas possíveis, e sobre os seus resultados, e o tomador de decisão não exerce muito controle na redução dos riscos e conflitos existentes nesse processo (PORTO, 2004), e envolve alguns fatores limitantes, tais como percepção limitada, informação parcial, lógica de satisfação e redução das alternativas por interferência política (GRAEML, 2004).

Dessa forma, percebe-se que a incerteza pode ser considerada uma restrição à tomada de decisão, na medida em que o decisor terá que lidar com a imprevisibilidade e a insuficiência de informações, além de gerar uma maior dependência do tomador de decisão em relação às informações que envolvem a situação problema, podendo causar medo e insegurança psicológica no processo de escolha da alternativa (PORTO, 2004); e a tomada de decisão também envolve conflito, haja vista que a escolha de uma vantagem

implica na renúncia de outra. (CARRILHO et. al., 2006).

A informação no processo de tomada de decisão

No processo de tomada de decisão, a informação é um relevante recurso, sendo considerada útil ou importante quando possui a capacidade de afetar o alcance dos objetivos e metas organizacionais (OLIVEIRA, 2009). As informações que serão utilizadas na tomada de decisão são coletadas em função da solução racional dos problemas e em função da necessidade de se conhecer os vários interesses da coalizão no poder, assim, o processo decisório reflete a lógica da identificação e solução de problemas e a lógica de interesses previamente estabelecidos (MOTTA, 1988).

Entretanto, para assegurar como essas informações são processadas, é necessário estudar o processo cognitivo, pois é no ato de pensar que o processo de tomada de decisão se configura, transformando informações em conhecimentos, que serão utilizados no processo pretendido (SILVA, et. al, 2011).

A disponibilidade e a qualidade da informação irão possibilitar a opção por uma escolha mais apropriada tanto nas decisões individuais quanto em equipe. (PORTO, 2004, p. 36). No tocante à qualidade da informação, elemento este de alta relevância na tomada de decisão, observa-se que ela possui muitos significados e está relacionada a um processo de interpretação (ABID, 2010).

Em contraponto, no estudo realizado por Amaral e Sousa (2011), que pesquisava a relação entre a tomada de decisão no ambiente organizacional e qualidade da informação (considerando a intuição dos decisores), selecionaram-se 100 profissionais

envolvidos com processo de decisão nas suas organizações e que, concomitantemente, participavam de cursos de pós-graduação *lato sensu* em Gestão, na Fundação Getúlio Vargas, em 2009. Coletaram-se dados referentes à idade; gênero; quantidade de subordinados (diretos e indiretos); e a atividade econômica principal do empregador, na identificação do perfil dos profissionais participantes da pesquisa.

Para aferir a relação entre a tomada de decisão organizacional, a qualidade da informação e a intuição dos decisores [...] os respondentes informavam se a tomada de decisão organizacional dependia da qualidade da informação (nota 1) ou dependia da intuição dos decisores (nota 4). Na escala, as notas 2 e 3 representavam que a tomada de decisão organizacional dependia tanto da qualidade da informação, quanto da intuição (AMARAL; SOUSA, 2011, p. 140)

Verificou-se que 88,9% dos respondentes da pesquisa acreditavam que, além da qualidade da informação, a intuição também deveria ser considerada na tomada de decisão.

Em relação à quantidade de informação, afirma-se que há um ponto ótimo de quantidade de informação necessária no processo decisório e, quando este ponto é alcançado, ao invés de mais informação, os indivíduos necessitam de valores, prioridades e esclarecimentos acerca de suas preferências. (ABID, 2010).

Dessa forma, o excesso de informações, ou a existência de informações que não são relevantes para a decisão, parecem interferir negativamente no processo de tomada de decisão, reduzindo a

racionalidade humana diante de situações que envolvem escolhas (GRAEML, 2004).

Assim, ao contrário do que se espera, quando há muitas informações disponíveis, o decisor não toma uma decisão seguindo um processo racional. (FIOL, 2001). E, como um único indivíduo não dispõe de todas as informações e conhecimentos organizacionais necessários, e tais informações e conhecimentos podem não estar disponíveis e/ou serem explícitos, a tomada de decisão em equipe, apesar de, geralmente, demandar mais tempo, pode amenizar ou superar as barreiras da informação e conhecimentos parciais, fazendo com que as decisões tomadas por equipes heterogêneas tendam a produzir resultados de maior qualidade (ANGELONI, 2003).

Racionalidade (i)limitada e a visão cognitiva no processo de tomada de decisão

A tomada de decisão pode ser descrita de duas formas: a abordagem racional e a perspectiva de racionalidade limitada. A abordagem racional sugere de que maneira os dirigentes devem tentar tomar decisões, enfoca a necessidade da análise de uma sequência lógica e gradual. A perspectiva da racionalidade limitada descreve como as decisões devem realmente ser tomadas em tempos difíceis com limitação de recursos (DAFT, 2008).

O conceito de homo *economicus*, que embasa a Escola Clássica de Administração e a economia, admite o homem como um ser eminentemente racional que conhece todos os cursos de ação disponíveis e as consequências da escolha por quaisquer uns deles quando toma uma decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Neste sentido, enquanto o homem de racionalidade limitada procura um curso de

ação satisfatório, o homem econômico eleva ao máximo seus esforços, escolhendo a melhor opção entre as que lhe são apresentadas (COCHIA; MACHADO-DASILVA, 2004). O homem econômico caracteriza-se pela busca ou defesa de seu autointeresse e pela escolha racional dos meios, sendo capaz de calcular previamente o retorno proveniente das diferentes possibilidades de ação e escolher a alternativa que melhor satisfaça as suas preferências, possuindo uma racionalidade plena (FONSECA, 1989).

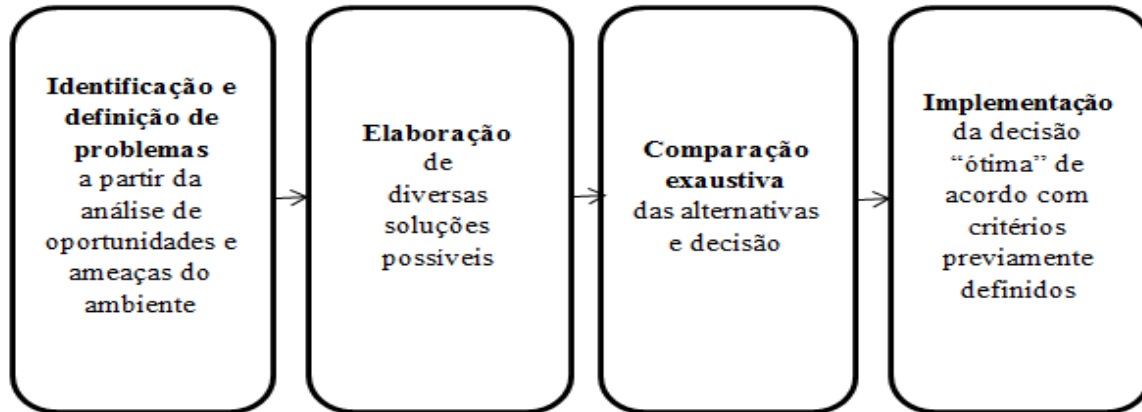
Esse modelo ignora a ambiguidade e a incerteza que podem estar presentes nos processos decisórios e pressupõe que o tomador de decisão conhece absolutamente todas as opções de ação, o qual, baseando-se nesse conhecimento e processando as informações disponíveis, consegue pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a opção “ótima”, segundo os critérios e objetivos previamente traçados por ele, conforme ilustrado na figura 01. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Desse modo, conforme observa Pereira et. al. (2010, p. 263). “A racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha [...]”.

Nesse sentido, o processo de tomada de decisão racional se aplicaria em situações cujas alternativas estão bem delimitadas, quando há clareza de informação e em ambientes que apresentam uma relativa estabilidade. (FRANKLIN, et. al., 2011). Todavia, uma das objeções ao supramencionado conceito reside no fato de que ele não explica, ou explica mal, o comportamento humano na vida prática, trata-se das objeções de natureza cognitiva. (FONSECA, 1989). A cognição preocupa-se com a maneira pela qual os indivíduos processam e transformam as informações

recebidas e as utilizam posteriormente (PEREIRA et. al. 2010). Isso pode ser ilustrado

por meio da figura 1, a seguir:

Figura 01 - O modelo decisório da economia clássica e racionalidade absoluta



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 97).

Essa perspectiva racional supõe que a decisão seja provocada apenas em razão da identificação de um determinado problema e que o processo decisório seguirá um fluxo sequencial de produção e análise de informações, criteriosamente coletadas e analisadas, que permitirão identificar e optar por uma dentre as várias alternativas possíveis (MOTTA, 1988). Entretanto, o auto interesse, que supostamente motivaria o homem, seria na verdade uma certa percepção de interesse formada a partir de desejos, crenças e expectativas; mas como se chegaria a essa percepção de interesse? (FONSECA, 1989).

Na década de 1950, os teóricos da administração levantaram a questão acerca da impossibilidade da incerteza ser tratada com o grau de racionalidade abordado na economia clássica e sobre a consideração do aspecto cognitivo na tomada de decisão (FRANKLIN, et. al., 2011). A racionalidade pressupõe a escolha dentre todos os comportamentos alternativos possíveis, tornando a racionalidade completa limitada pela falta de conhecimento e pela dificuldade

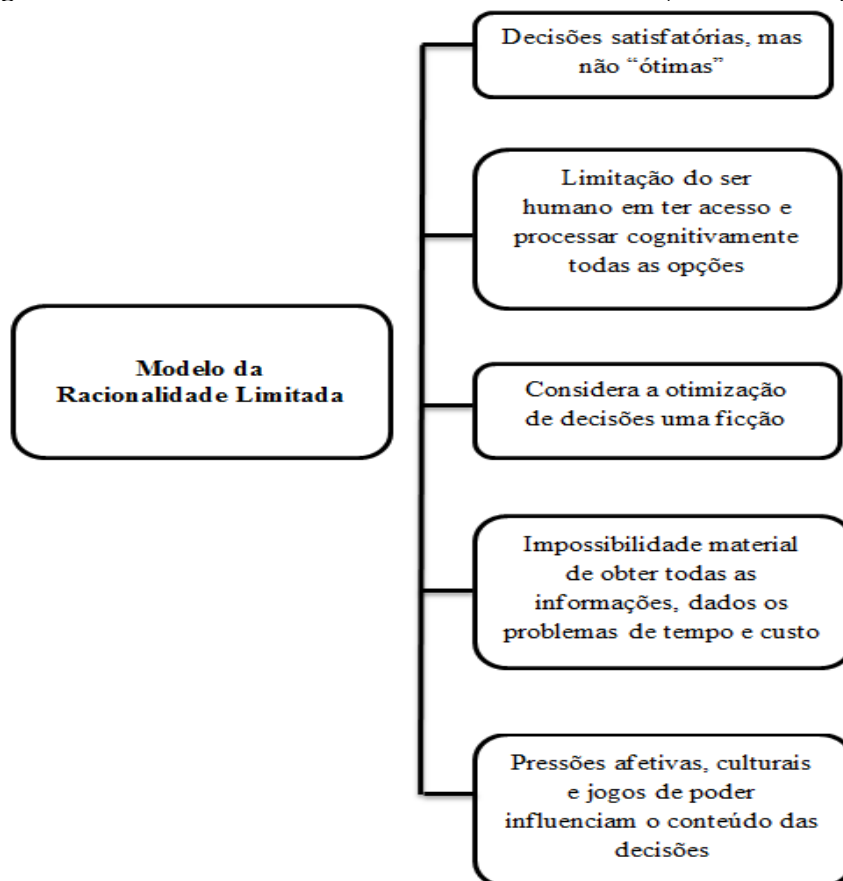
na atribuição correta de valor e relevância aos elementos (GONTIJO; MAIA, 2004). Toda análise da tomada de decisões e da racionalidade deve começar e, então afastar, a noção de homem econômico (HALL, 2004).

Dessa forma, em oposição ao supramencionado modelo econômico clássico, Herbert Simon e o grupo coordenado por ele entre as décadas de 1940 e 1959, propuseram o conceito no qual a racionalidade será sempre relativa em relação ao indivíduo que toma a decisão, não existindo uma única racionalidade que pudesse ser classificada como superior (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 95). Existe, na verdade, uma quantidade muito limitada de racionalidade disponível no processo de tomada de decisões (HALL, 2004) em razão de a mente humana não ser capaz de aplicar a uma determinada decisão todos os aspectos de valor, comportamento e conhecimento que poderiam ser relevantes, (FRANKLIN, et. al., 2011). Além disso, o tomador de decisão não teria acesso a todas as possibilidades de ação, em razão de não dispor de todas as informações envolvidas,

ser incapaz de processar cognitivamente todas elas e devido ao alto custo envolvido

no processo, conforme ilustrado na figura 02 (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Figura 02 - O modelo da racionalidade limitada de Simon (Modelo Carnegie)



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 99).

Nessa perspectiva, as decisões seriam tomadas em um processo organizacional limitado e fragmentado, impossibilitando a racionalidade total e fazendo com que a intuição firmada na percepção de variáveis fundamentais desempenhasse um papel de extrema relevância diante da necessidade de respostas rápidas (GONTIJO; MAIA, 2004). Percebe-se que “[...] encontrar soluções não depende apenas de ser racional, parar, pensar e analisar; é preciso experimentar, ensaiar, ter flexibilidade, capacidade adaptativa e agir num processo de aprendizado organizacional constante” (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 17).

Dessa forma, diante de um contexto em que há um excesso de informações e de

um futuro que não se pode prever racionalmente, a utilização de estratégias genéricas e de certa lógica intuitiva na tomada de decisão tornam-se relevantes (SOLINO; EL-AOUAR, 2001). E a teoria contemporânea de decisão gerencial busca demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do Juízo dos indivíduos por meio da utilização dos instintos e percepções individuais (MOTTA, 1988), haja vista que os indivíduos tomam decisões por meio de um processo intuitivo, baseado na reflexão constante, no hábito, na experiência adquirida e, em grande parte, inconscientemente (MOTTA, 1988).

Também estão presentes no processo decisório, fatores emocionais, psicológicos, políticos, de sensibilidade e de oportunidade (MOTTA, 1988), e o modo como o administrador enxerga o mundo irá interferir na sua visão acerca da empresa, ou seja, as atitudes tomadas por ele serão influenciadas pela sua cultura (valores, crença, ética e responsabilidade social), suas habilidades, sua experiência de vida e sua concepção sobre os mais diversos assuntos (SOLINO; EL-AOUAR, 2001).

Pereira et. al. (2010) corrobora com essa perspectiva ao afirmar que, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, o indivíduo age conforme modelos construídos ao longo da sua vida, ou seja, suas experiências, suas vivências, os quais serão utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção de suas ações conscientes ou inconscientes na realização de uma tarefa. Percebe-se que a relação indivíduo-situação possui uma natureza dinâmica, na qual ambos os lados são sujeitos a transformações, pois ao escolher de que forma se comportar, o ser humano é influenciado por seu julgamento moral, por variáveis situacionais e pelas consequências potenciais de sua ação, evidenciando a individualidade dos envolvidos (SOBRAL, 2010).

Como muitas decisões precisam ser tomadas imediatamente, a perspectiva da racionalidade limitada é comumente relacionada aos processos de decisão intuitivos, onde, a experiência e o discernimento são usados para tomar decisões no lugar de uma sequência lógica (DAFT, 2008).

A intuição exerce um papel cada vez mais significativo na identificação de problemas no ambiente de negócios atual:

incerto e de ritmo rápido (DAFT, 2008), os decisores necessitam utilizar-se de sua percepção, aliada ao conhecimento, em determinadas circunstâncias, para a resolução de problemas organizacionais.

Grande parte das decisões organizacionais não é adotada de maneira lógica e racional; a maioria delas não inicia com uma análise cautelosa do problema, alternativas e, por fim, a efetivação da solução e sim; ao contrário: os processos de decisão caracterizam-se por conflitos, construção de coalizão, tentativa e erro, velocidade e enganos (DAFT, 2008).

A tomada de decisão geralmente é parte dos processos de informação e de interpretação nas organizações. Dessa forma, os processos decisórios podem estar associados aos modos de interpretação (DAFT; WEICK, 2005).

Neste sentido, estudiosos interpretativistas argumentam que o mundo social não pode ser entendido da mesma maneira que os mundos naturais e físicos (TSOUKAS; KNUDSEN, 2011). A ciência interpretativa centra-se em sentido e construção de significado em contextos situacionais específicos e sobre os processos de criação de sentido de forma mais ampla; preocupa-se com a compreensão do mundo e da vida do ator na situação a ser analisada (TSOUKAS; KNUDSEN, 2011).

Dito de outra forma, a ciência interpretativa requer a compreensão de como grupos e indivíduos desenvolvem, expressam e comunicam significados (TSOUKAS; KNUDSEN, 2011). A interpretação refere-se ao processo pelo qual os gestores traduzem dados em conhecimento e compreensão sobre o meio ambiente (DAFT; WEICK, 1984). As interpretações que os dirigentes organizacionais fazem das pressões

ambientais afetam as estratégias de ação em termos de abrangência, oportunidade, ritmo e assim por diante. Desse modo, a mudança pode ser vista como fenômeno compreensível a partir de elementos simbólicos compartilhados pelos membros da organização, em especial pelo seu grupo dirigente (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Apesar de a administração enfatizar especialmente os métodos e processos, e dedicar pouca atenção à escolha que antecede as ações (GONTIJO; MAIA, 2004), observa-se que as pessoas percebem, interpretam e avaliam o ambiente, sendo que indivíduos diferentes podem perceber o mesmo fenômeno de forma completamente diferente, e essa percepção irá se transformar em realidade, ou seja, as percepções, interpretações e avaliações dos tomadores de decisão baseiam a atualização do ambiente (ROSSETO; ROSSETO, 2005).

Os decisores atuam sob diversas restrições que limitam a racionalidade; por isso; intuição e palpite são comumente os critérios para a escolha. (DAFT, 2008).

MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

A abordagem de pesquisa qualitativa foi adotada, para o desenvolvimento deste estudo, como componente essencial de análise por possibilitar vastos focos de interesses, que vão se definindo na medida em que a pesquisa é desenvolvida. Abrange dados descritivos sobre indivíduos, locais e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando o entendimento dos fenômenos conforme a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Quanto ao tipo, esta pesquisa designa-se como descritiva, pois se buscou apreciar várias situações e relações que acontecem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano (CERVO et. al , 2007). A pesquisa descritiva desenvolve-se, especialmente, nas ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que requerem ser estudados, porém, cujo registro não consta nos documentos (CERVO et. al , 2007), ou seja, relata os fatos observados.

Dessa maneira, o estudo realizado adotou como método de pesquisa o estudo de caso por permitir que os investigadores detenham as particularidades holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010). Para tanto, foi selecionado como campo de pesquisa um comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, de pequeno porte, localizado na região Centro-Oeste do Estado do Paraná, que atua há 22 anos no mercado.

A coleta de dados adotou como técnica central a entrevista semiestruturada (Apêndice 1), realizada com as três sócias da empresa. A escolha das entrevistadas deu-se fato das três atuarem, diretamente, na administração da organização em estudo e, conseqüentemente, no processo decisório da mesma. O intuito da realização das entrevistas foi entender as perspectivas e experiências das entrevistadas, por meio das questões respondidas.

Neste sentido, a pesquisa de campo (entrevistas com roteiro semiestruturado com as três sócias da empresa), foi realizada no período de 15 de julho de 2014 a 21 de julho de 2014. O roteiro seguido foi composto de eixos temáticos relacionados ao processo decisório da empresa tais como: a) existência de etapas a serem seguidas no processo de tomada de decisão; b) fatores relevantes no

momento da decisão e, c) critérios adotados pelas sócias no processo decisório.

A duração média das entrevistas foi de vinte minutos e todas as falas foram gravadas e transcritas com o consentimento prévio dos entrevistados no Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Anotações a respeito das interações, reações, dificuldades e eventuais manifestações dos entrevistados foram registradas na lateral das transcrições localizando os momentos e possíveis razões das suas expressões. Cuidou-se para que cada entrevista fosse transcrita antes da realização da subsequente. O interesse foi registrar cada depoimento sem perda de detalhes e conhecer as respostas, a fim de registrar as observações realizadas em campo, triangulando as informações.

Após a transcrição de todas as falas realizou-se a análise descritiva com utilização dos discursos visando o apontamento das influências do processo decisório na estratégia empresarial da organização em estudo.

CONTEXTO DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Contexto da pesquisa

A empresa pesquisada é comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios,

de pequeno porte, localizado na região centro-sul do Estado do Paraná, que atua há 22 anos no mercado.

As três irmãs, apesar de possuírem competências diferentes, tinham uma razão comum: a paixão pela moda. Enquanto uma delas era costureira, a outra percorria a região realizando as vendas e a terceira cuidava das crianças e controlava administrativamente os negócios. As sócias sempre trabalharam equipe, evidenciando como valores principais a amizade e a honestidade. Porém, as dificuldades encontradas por elas, no início da loja, trouxeram a necessidade de inovar. Desta forma, a produção passou a sua vez ao comércio multimarca e a partir de então veio o crescimento constante.

O diferencial da loja está na qualidade dos produtos personalizados, aliado ao bom atendimento e amizade com todos os seus clientes. Por isso, a atualização constante em treinamentos, modernização e participação em eventos e parcerias trazem a certeza da necessidade de inovação constante.

Perfil das entrevistadas

As entrevistadas foram denominadas nesta pesquisa de: entrevistada "X", entrevistada "Y" e entrevistada "Z" por questões éticas de preservação dos sujeitos.

Quadro 01 - Perfil das entrevistadas

| Nome | Cargo na empresa | Idade | Formação | Data da Entrevista |
|------|-------------------------|---------|--------------------|--------------------|
| X | Diretora Financeira | 54 anos | Ensino fundamental | 15 de julho |
| Y | Diretora Administrativa | 49 anos | Ensino fundamental | 15 de julho |
| Z | Diretora Comercial | 51 anos | Ensino fundamental | 21 de julho |

Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Por meio das referidas entrevistas, após a análise das informações coletadas, os seguintes fatores referentes ao processo decisório foram observados.

Tomada de decisão: o que dizem as entrevistadas?

O processo decisório refere-se à escolha a partir de um conjunto de alternativas, ou seja, inclui atitudes baseadas na informação, deliberação e seleção de decisão (AZUMA et. al., 2006).

Daft (2008), em suas pesquisas, aborda sobre a existência de oito etapas a serem seguidas no processo de tomada de decisão. Contudo, corriqueiramente, o processo decisório acontece em situações de incerteza (PORTO, 2004) e, também, envolvendo alguns fatores limitantes: percepção limitada, informação parcial, lógica de satisfação e redução das alternativas por interferência política (GRAEML, 2004).

Nesse sentido, ao observar a organização em estudo, verificou-se que não existem passos pré-estabelecidos ou um roteiro a ser seguido; contrapondo-se ao modelo do *homo economicus* que, conforme evidenciado por Motta e Vasconcelos (2006), visualiza o homem como um ser racional que tem conhecimento de todas as direções de ação disponíveis e as implicações da escolha quando toma uma decisão. Ou seja, o modelo de tomada de decisão racional pressupõe que existem regras e procedimentos preestabelecidos que deverão ser seguidos a fim de que bons resultados sejam alcançados, tratando-se de um método sistematizado que define bem as etapas que o decisor deve seguir (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Na organização pesquisada, quando uma decisão relevante precisa ser definida

chega-se num consenso por meio da realização de uma reunião. Isso pode ser evidenciado por meio do seguinte depoimento:

Às vezes surge uma ideia entre duas que a gente leva pra terceira pra repassar pra ver se concorda né ... Mas, geralmente é decidido entre as três mesmo [...] (ENTREVISTADA "Y")

Além das reuniões que as sócias realizam, diante da necessidade da definição de aspectos estratégicos, é realizada uma reunião mensal em que todos os funcionários da empresa participam, objetivando o alinhamento de pontos relevantes, bem como, a verificação e definição de metas para as vendas. Na empresa em estudo, a busca pela transmissão correta das informações faz-se presente no cotidiano organizacional, isto acontece por meio do compartilhamento de conhecimento realizado nas reuniões. Conforme abordado por Oliveira (2009) a informação, no processo decisório, é considerada importante por possuir a capacidade de afetar a consecução dos objetivos e metas organizacionais.

A tomada de decisão envolve um processo de escolha entre diversas alternativas possíveis na busca da resolução de um determinado problema (PORTO, 2004). Nesse sentido, o processo decisório acontece de maneira igualitária na organização, em estudo: as três sócias têm espaço para expressar suas ideias e sugestões. O fragmento de o discurso a seguir confirma este compartilhamento:

Nós conseguimos levar isso de uma forma muito tranquila porque realmente existe a democracia dentro da empresa né. Nem sempre a minha opinião ou a forma que eu tô fazendo é totalmente correta ou é, o que é

que a minha irmã tá fazendo, de repente precisa de algumas coisas serem ajustadas ou melhoradas, ou uma toma uma decisão que não é tão boa mas que também depois a gente da uma reajustada e não tem aquela coisa de imposição sabe, porque imposição eu acho que ela fica mais...não funciona [...].(ENTREVISTADA "Z")

Todavia, em alguns momentos ocorre divergências de opinião, porém estas são resolvidas de forma democrática e de acordo com a interpretação, individualizada, de cada situação. Este fator também pode ser verificado por meio do depoimento a seguir:

E cada uma tem uma ideia, uma opinião... no fim é tipo uma votação aí como que né, é bem democrático, e... sempre é discutido bastante, conversado, nunca é tomado uma decisão sem ser as três juntas [...].(ENTREVISTADA "X")

O discurso apresentado pela entrevistada X corrobora a ideia de que para se compreender uma decisão se faz necessário compreender o momento no qual esta foi tomada e os fatores que afetaram o seu processo decisório (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Após a apresentação das propostas para a(s) outra(s) sócia(s), a possibilidade da implantação da ideia ou melhoramento dos procedimentos conforme sugestionado é analisada; e, nesse processo está presente a interpretação dos fatos para que os dados sejam transformados em conhecimento e compreensão sobre o meio ambiente de acordo com a abordagem de Daft e Weick (1984). As estratégias de ação são afetadas pelas interpretações que os dirigentes organizacionais fazem das pressões ambientais; sendo assim, a mudança pode ser

visualizada como acontecimento compreensível por meio de elementos simbólicos partilhados pelos elementos da organização e seu grupo dirigente (COCHIA; MACHADO-DA-SILVA, 2004).

Relacionado aos fatores relevantes no momento da decisão, dentre os elementos que afetam o processo decisório está a boa comunicação existente na organização, tanto entre as sócias quanto entre os funcionários, e a presente visão da importância do trabalho em equipe. O discurso a seguir traz este posicionamento:

Começamos do zero e ...assim, é ... eu acho que todas as pessoas que vieram trabalhar conosco, que trabalham conosco são afetadas por essa cultura...de...de levar a coisa mais leve, de ser mais leve! Lógico, tem a cobrança? Tem! Tem metas? Tem! Tem tudo, só que... é feito de uma forma mais tranquila...mais leve né, é cobrado mas é cobrado de forma mais leve...e a gente sempre tenta é, ter um equilíbrio, assim, é equipe? É equipe! Mas é, a gente tenta tá próximo da equipe como uma família mesmo [...].(ENTREVISTADA "Y")

O fragmento acima evidencia que, na perspectiva das sócias, a cultura influencia a organização como um todo e, segundo elas, esta influência ocorre desde a criação da empresa. As sócias acreditam que essa cultura familiar, característica da organização, precisa permanecer ao longo da trajetória da empresa. Conforme segue:

Lógico que eu tenho certeza que a nossa empresa vai crescer mais e que um dia vai ser muito mais setorizado né, cada, cada, é, função dentro da empresa, mas que ela não pode perder isso, porque essa é a essência da nossa empresa, isso deu certo, entende? deu certo, essa coisa familiar. De a

própria equipe ser treinada de uma forma que ela é, seja parecida com como começou a empresa, a essência da empresa, porque que ela deu certo [...] (ENTREVISTADA "Z")

Nessa perspectiva, as ações realizadas pelo administrador serão influenciadas pela sua cultura (valores, crença, ética e responsabilidade social), suas habilidades, sua experiência de vida e sua concepção sobre os mais diversos assuntos (SOLINO; EL-AOUAR, 2001), podendo ser observado no seguinte trecho da entrevista:

Geralmente sócios tem briga por causa de dinheiro, por causa disso, por causa daquilo...a gente não, a gente ..é mais fácil tirar de uma e dar pra outra do que, é ... brigar ou alguma coisa assim né... a gente se entende muito bem e espero que isso vá continuar, e eu acho que isso até pros filhos a gente passa isso né, essa, essa... união, esse companheirismo, essa é.. de sempre pensar mais no outro do que em si próprio, então eu acho que é isso que dá certo ate hoje porque eu não penso só em mim, eu penso nas minhas irmãs, nos meus sobrinhos, eu penso neles também ... então a gente é uma verdadeira família eu acho (ENTREVISTADA "Y")

Dessa forma, os fatores emocionais, psicológicos, políticos, de sensibilidade e de oportunidade evidenciados por Motta (1988) também estão presentes no processo decisório da organização pesquisada. Percebe-se que o trecho acima também contradiz o racionalismo, o qual nega que as reações afetivas e os valores dos indivíduos estejam presentes na decisão (PEREIRA et. al. 2010).

Nos critérios adotados pelas proprietárias no processo decisório, nota-se que a empresa segue um modelo

interpretativo; as sócias realizam a busca de informações internas que as auxiliem no processo de tomada de decisão e relacionam-nas com a necessidade da empresa para aprimoramento das estratégias empresariais. O discurso abaixo esclarece este modelo:

Quando estamos fazendo um pedido, se o representante estiver aqui na loja a gente nunca compra só as três, a gente chama elas (as vendedoras) pra mostrar ou alguém veste a roupa e vem aqui mostrar pra ver se elas aprovam ou não, porque é uma equipe então cada uma sabe da necessidade [...] (ENTREVISTADA "X")

Neste caso, percebe-se que há aceitação, por parte das proprietárias, da opinião dos funcionários e setores envolvidos; as ações estratégicas relacionadas ao processo decisório podem ser guiadas de acordo com a necessidade da organização, conforme observação realizada pela equipe.

Primeiro a gente conversa entre nós, entre os sócios né, depois essa decisão é levada aos funcionários e as vezes existe até uma terceira opção que é fazer uma pesquisa dentro da empresa com os clientes, então ela tem as vezes, tem essa etapa né... você faz um comentário.nós já fizemos pesquisas internas né, com os próprios clientes, nós comentamos com os funcionários [...] (ENTREVISTADA "Z")

Conforme discurso, observa-se que o processo decisório acontece em equipe e conforme afirmado por Angeloni (2003), pessoas com opiniões e experiências distintas decodificam a situação de decisão também de maneira diversa, além de que um único indivíduo não detém todas as informações e conhecimentos necessários na tomada de decisão, fazendo com que a decisão em

equipe, apesar de demandar mais tempo, tenda a trazer resultados mais satisfatórios.

O modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta pressupõe que o decisor conhece absolutamente todas as opções de ação, consegue pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a opção “ótima” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Neste caso específico, não se constatou a presença do modelo citado, haja vista que, as sócias acreditam que a opinião dos funcionários é fundamental, pois são eles que estão em contato com os clientes e conseguem identificar melhor suas necessidades.

Desta forma, torna-se relevante que, dentro das organizações, as informações sejam compartilhadas visando que o conhecimento chegue a todos os componentes da empresa, pois, indivíduos diferentes podem perceber o mesmo fenômeno de forma completamente diferente (ROSSETO; ROSSETO, 2005). Nessa perspectiva, a teoria sobre a formação dos critérios de escolha e a satisfação dos indivíduos mostra que a construção dos critérios de decisão das pessoas é contingente e varia conforme o tipo de personalidade, tipo de situação e opções ofertadas, destacando o caráter dinâmico e incerto do comportamento humano (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Segue fragmento de uma das entrevistas, que ressalta a influência positiva de diversos fatores, que motivam e norteiam as ações, tanto dos funcionários quanto das sócias, encontrados na organização:

A própria equipe ser treinada de uma forma que ela é, seja parecida com como começou a empresa: a essência da empresa; porque que ela deu certo. Então eu vejo que se você levar de uma forma tranquila

e que realmente cada um saiba sua função e que você não misture isso dentro da empresa porque ela deu certo [...] A conclusão disso tudo é que não existe uma fórmula mágica, tudo que você põe no mercado e é um boom de sucesso tem uma receita simples [...] (ENTREVISTADA “Z”).

Por meio do discurso apresentado percebe-se que a organização procura manter as práticas que lograram êxito na empresa, e, conforme observado por Motta e Vasconcelos (2006, p.110-111): “é a experiência e a seleção de comportamentos e estratégias que foram funcionando e, portanto, sendo conservadas, e a eliminação de padrões de comportamento e análise que foram se mostrando falhos que permitem a um indivíduo experiente decidir de modo acertado”.

Nessa mesma perspectiva, segundo evidenciado por Daft (2008) os processos de decisão caracterizam-se por conflitos, construção de coalizão, tentativa e erro, velocidade e enganos, e a maioria das decisões organizacionais não se inicia com uma análise cautelosa do problema, alternativas e, por fim, a efetivação da solução e sim; ao contrário.

Assim, a organização pesquisada parece preocupar-se em transmitir aos funcionários essa cultura de compartilhamento de informações. As decisões estratégicas têm a necessidade de adaptarem-se as mudanças do mercado para que aconteçam de maneira efetiva, conforme evidenciado por Hall (2004) as decisões nunca são soluções perfeitas e nem permanecem ao longo do tempo, porém continuam sendo tomadas (HALL, 2004).

A definição clássica acredita que o processo de tomada de decisão estratégico é totalmente livre, sendo considerado distante das ciências cognitivas. Todavia, a política e o

poder, a cultura das organizações, as emoções e o acaso afetam a abrangência da decisão estratégica racional do decisor (MACHADO-DA-SILVA et. al., 1999).

Após a análise dos dados, por meio da visão cognitiva, pode-se observar que o processo decisório é guiado pelas experiências e valores das sócias e afetado pela interpretação em relação aos fatores que norteiam o ambiente organizacional; corroborando a perspectiva de que os indivíduos constroem seus critérios de escolha baseando-se nos elementos que incorporaram cognitivamente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) e de que a percepção é fundamental no processo cognitivo, buscando compreender a maneira como a mente entra em contato com o mundo exterior por meio dos sentidos (SILVA, et al., 2011) evidenciando a ideia dos autores citados.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa apresentou o objetivo geral de identificar como ocorre o processo de tomada de decisão e suas implicações na estratégia organizacional, por meio da perspectiva cognitiva, em uma empresa do comércio varejista localizada na região centro-sul do Estado do Paraná.

Dessa forma, na organização estudada, observou-se que, apesar de eventualmente haver conflito de ideias entre as sócias, o processo decisório ocorre em equipe e de maneira democrática. As empresárias não acreditam possuir todas as informações necessárias a determinadas decisões, assim, não é incomum na empresa que a opinião dos funcionários, representantes de venda e clientes sejam solicitadas; contrapondo-se ao modelo decisório racional da economia clássica o

qual possui como pressuposto que os gestores possuem acesso a todas as informações possíveis (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) e, também, confirmando a perspectiva de Angeloni (2003) de que um único indivíduo não possui todas as informações necessárias no processo decisório e de que a tomada de decisão em equipe pode ser útil na superação dos conhecimentos parciais e na amenização das distorções da visão individualizada. Nessa perspectiva, Franklin et. al. (2011) ressalta que a decisão em grupo ainda favorece certos aspectos psicológicos no indivíduo, tais como o sentimento de pertencer à organização.

Constatou-se ainda que características particulares das sócias afetam a organização, confirmando a visão de que, no momento de tomar uma decisão, o indivíduo é influenciado pelos seus valores, gostos, padrões culturais de base e pelas informações obtidas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Nessa perspectiva, ao se reconhecer que os estilos cognitivos dos indivíduos afetam a escolha, percebe-se a decisão como um processo associado à personalidade e à história particular do decisor, o qual possui suas características individuais, tais como personalidade, motivações, experiências, habilidades, modo de raciocínio, intuição, dentre outras (PEREIRA et. al, 2010).

Também se verificou que, neste caso, as sócias acreditam que a cultura familiar da empresa é a sua “essência” e influência a organização como um todo; sendo assim, na visão delas, essa cultura necessita permanecer ao longo da trajetória de expansão da empresa.

O processo de tomada de decisão pode se basear tanto em modelos racionais quanto em formas intuitivas e criativas (SOLINO; EL-AOUAR, 2001). Neste sentido, um processo de decisão é um sistema

indivisível de relações entre elementos que possuem natureza objetiva e elementos que possuem natureza subjetiva, não se podendo negligenciar nenhum desses dois aspectos. Percebe-se que a atividade mental fundamenta-se nas duas dimensões de um 'filtro', definindo de forma dinâmica uma maneira de percepção e uma maneira de interpretação da informação (PEREIRA et. al., 2010).

No tocante ao padrão de comunicação, responsável por determinar o processo de disseminação dos objetivos que nortearão as escolhas e mecanismo psicológico de tratamento das incertezas

(FRANKLIN et al., 2011), observou-se que há um fluxo de disseminação de informação e conhecimentos dentro da empresa, abrangendo toda a equipe.

Por fim, as evidências corroboram a afirmação de Gonçalves (2007) em que a ausência de mudança nos padrões de decisão dos dirigentes pode levar a organização ao declínio, à medida que pode impedi-los de perceber problemas, postergando mudanças na estratégia e direcionando a ações inadequadas diante do novo contexto ambiental.

REFERÊNCIAS

ABID, Gustavo. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, v. 39 n. 3, p. 73-82, 2010.

AMARAL, Sueli Angélica do; SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 16, n. 1, p. 133-146, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

AZUMA, Ron; DAILY, Mike; FURMANSKI, Chris. A review of time critical decision making models and human cognitive processes. **Aerospace Conference: IEEE**, p. 4-11, march, 2006.

BERESFORD, Bryony; SLOPER, Tricia. Understanding the Dynamics of Decision-Making and Choice: A scoping study of key psychological theories to inform the design and analysis of the Panel Study. **Social Policy Research Unit: University of York**, january, 2008.

CARRILHO, Joana Paixão; SCHOLTEN, Marc; ROSA, Inês Valente. As duas caras do Janus: O conflito como fonte de (im)previsibilidade na tomada de decisão. **Análise Psicológica**, v. 24, n. 2 p. 179-188, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice. Hall, 2007.

COCHIA, Camilla B. Rodrigues; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos, **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 11- 35, 2004.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAFT, Richard. L; WEICK, Karl. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p.284-295, 1984.

_____. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

FIOL, Michel. La tomada de decisiones de directivos latinos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 16-25, 2001.

FONSECA, Eduardo Giannetti. Comportamento individual: alternativas ao homem econômico. **Novos Estudos**, n. 25, p. 151-175, 1989.

FRANKLIN, Marcos Antonio; KENSKI, Victor Wolowski; POPADIUK, Sílvio. Modelo racional de tomada de decisões e seus pressupostos. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 9, n. 3, p. 137-162, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, Sandro. A. Mudança estratégica, esquemas interpretativos e contexto institucional: um estudo de caso longitudinal. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 6, n. 2, 2007.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GRAEML, Alexandre Reis. Considerações sobre limitações do processo decisório e a racionalidade das decisões humanas. **Ciência & Opinião**, v.1 n.2/4, 2004.

GUARIDO FILHO, Edson Ronald; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p.33-63, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 16, n. 1, p. 147-164, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Mudança estratégica nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p.102-118, 1999

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 77-94, 1988.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de. Proposta de uma metodologia para mensurar o nível de dependência do tomador de decisão em relação às fontes de informações: o caso dos pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.14, n.1, p.209-226, 2009.

PERDIGÃO, João Gabriel de Lima; FULGENCIO, Eugênio de Vasconcelos; SOUSA, Sérgio Alexandre Costa; MAGALHÃES NETO, João Bezerra; DORNELAS, Jairo Simião. Processo decisório: um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: **IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 2012**, Rezende - RJ. Anais do IX SEGeT, v. 1. p. 33-45, 2012.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da Universidade de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 260-268, 2010.

PORTO, Geciane Silveira. Características no processo decisório na cooperação empresa-universidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 29-52, 2004.

PREVÉ, Altamiro Damian; MORITZ, Golberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, processos e tomada de decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

ROSSETO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, 2005.

SANTOS, Joseane de Fátima Pereira; SILVEIRA DOS SANTOS, Rodrigo Antônio. O processo de adaptação estratégica organizacional: um estudo de caso na empresa Biomarchesini Produtos Científicos Ltda. **Revista Borges**, v. 3, n. 2, 2013.

SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER, Ricardo. Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo. In: **SEGET - Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**. 2008.

SILVA, Edson Rosa Gomes da; OLIVEIRA, Thiago Paulo Silva de; BEDIN, Sonali Paula Molin; ROVER, Aires José. Processamento cognitivo da informação para a tomada de decisão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 25-39, jan./jun. 2011.

SOBRAL, Filipe João Bera de Azevedo. **Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação**. RAE-eletrônica, v. 9, n. 2, 2010.

SOLINO, Antônia da Silva; EL-AOUAR, Walib Abbas. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 08, n. 3, 2001.

TSOUKAS, Haridimos; KNUDSEN, Christian. **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives**. Oxford University Press, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NOTAS

(1) Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Especialista em Gestão Empresarial pelo Centro de Ensino Superior de Maringá/CESUMAR. Graduada em Secretariado Executivo na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO vinculada ao Departamento de Secretariado Executivo.

(2) Cursando Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade
Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 10, n. 2, p. 196-215, mai./ago. 2015.
<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Graduada em Física pela Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF. Técnico Judiciário - Área Administrativa do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região.

(3) Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professor do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO, vinculado ao Departamento de Administração/Guarapuava.

(4) Doutor em Ciências Sociais - Sociologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP. Mestre em Economia pela Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC. Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Graduado em Licenciatura Esquema 1 pela Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa/UEPG. Professor do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professor do Curso de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO, vinculado ao Departamento de Administração/Irati.

(5) Cursando Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Paraná/UFPR. Mestre em Letras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Especialista em Linguística Aplicada pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Graduada em Letras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná/UNIOESTE. Professora do Mestrado Profissional em Administração na Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO. Professora do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná/UNICENTRO, vinculada ao Departamento de Secretariado Executivo.

Enviado: 12/11/2014

Aceito: 07/08/2015

Publicado: 08/09/2015