



UDESC

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECÔNICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**MULHERES PROPRIETÁRIAS E GESTORAS
DE EMPRESAS: ENTRE A RACIONALIDADE
E A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO**

EDMARA VIEIRA FÁVARO

FLORIANÓPOLIS, 2019

EDMARA VIEIRA FÁVARO

**MULHERES PROPRIETÁRIAS E GESTORAS DE EMPRESAS: ENTRE A
RACIONALIDADE E A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni

FLORIANÓPOLIS,
2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Fávaro, Edmara Vieira

Mulheres proprietárias e gestoras de empresas: entre a racionalidade e a intuição na tomada de decisão / Edmara Vieira Fávaro. -- 2019.

133 p.

Orientador: Nério Amboni

Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, Florianópolis, 2019.

1. Racionalidade. 2. Intuição. 3. Emoção. 4. Tomada de decisão. 5. Mulheres Empreendedoras. I. Amboni, Nério. II. Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

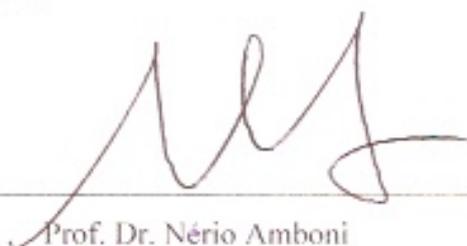
EDMARA VIEIRA FÁVARO

**MULHERES PROPRIETÁRIAS DE EMPRESAS: ENTRE A
RACIONALIDADE E A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora

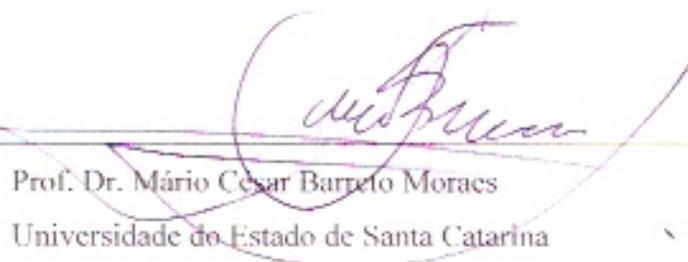
Orientador:



Prof. Dr. Nério Amboni

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:



Prof. Dr. Mário Cesar Bartelo Moraes

Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:



Prof. Dr. Alexandre Marino Costa

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 18 de junho de 2019.

AGRADECIMENTOS

Gratidão ao UNIVERSO.

"Não podemos permitir que a lógica seja nossa deusa: ela tem músculos poderosos, mas, lhe falta personalidade. A mente intuitiva é um presente sagrado, e a lógica é uma serva fiel; infelizmente nós criamos uma sociedade que honra a serva fiel, e esquecemos o presente sagrado."

Einstein

RESUMO

O dilema está relacionado à forma ou ao modo que o decisor toma a decisão, podendo ser racional, intuitivo ou pela combinação dos dois modos. A tomada de decisão racional é sistematizada e está orientada por regras e procedimentos pré-definidos para se chegar a um bom resultado. A intuição difere da tomada de decisão racional na medida em que é mais rápida e por não seguir um processo linear de raciocínio lógico. A combinação dos modos de tomada de decisão não considera os dois modos como extremos e, sim, como complementares. A pesquisa tem por objetivo geral estabelecer proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações, segundo a visão das mulheres proprietárias e gestoras de empresas de Santa Catarina e dos fundamentos teóricos e práticos. O quadro teórico está sustentado pelos temas tomada de decisão, modos de tomada de decisão racional e intuitivo, fatores que influenciam a tomada de decisão e estudos realizados acerca. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas com 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas no Estado de Santa Catarina. Dados secundários obtidos em documentos e na pesquisa bibliográfica complementaram a coleta e contribuíram para a triangulação dos dados e das informações coletadas. Os principais achados da pesquisa foram: a) os setores das empresas das 15 mulheres entrevistadas estão voltados para serviços como alimentação, beleza e estética; b) a experiência anterior das mulheres entrevistadas foi fundamental para a constituição da empresa; c) as mulheres entrevistadas não fazem uso apenas do conhecimento racional, mas também do conhecimento tácito, do senso comum e da intuição nas decisões; d) o modo de tomada de decisão intuitiva prevaleceu nos setores Comercial e de Recursos Humanos e o modo racional nos setores Administrativo, Compras, Financeiro e Marketing. O modo combinado racional e intuitivo foi dominante no setor Estratégico, seguido pelos setores de Compras, Recursos Humanos e Financeiro, revelando que os modos de tomada de decisão racional e intuitiva não podem ser analisados como dois polos extremos e, sim, ao longo de um *continuum* e de forma complementar; e) os fatores que mais afetaram a tomada de decisão racional e intuitiva foram a experiência/conhecimento, dados e informações, sentimentos/*feeling*, crenças e valores.

Palavras-chave: Racionalidade. Intuição. Emoção. Tomada de Decisão. Mulheres Empreendedoras.

ABSTRACT

The dilemma is related to the way, or the manner, that the decision maker takes the decision, which can be rational, intuitive or a combination of the two manners. Rational decision-making is systematized and guided by predefined rules and procedures to achieve a good result. Intuition differs from rational decision-making in that it is faster and does not follow a linear process of logical reasoning. The combination of decision-making manners does not consider the two manners as opposites, but rather as complementary. The general objective of the research is to establish a proposal for actions to guide rational and intuitive decision-making in organizations, according to the view of women owners and managers of companies in Santa Catarina, and the theoretical and practical foundations. The theoretical framework is supported by the subjects: decision-making, rational and intuitive decision-making manners, factors that influence decision-making, and studies on the subject. The data was collected through interviews with 15 women owners and managers of companies in the State of Santa Catarina. Secondary data, obtained in documents and bibliographic research, complemented the collection and contributed to the triangulation of data and information collected. The main findings of the research were; a) the sectors of the companies of the 15 women interviewed, focused on services such as food, beauty and esthetics, b) the previous experience of the women interviewed was fundamental to the formation of the company, c) the women interviewed not only use rational knowledge but also tacit knowledge, common sense and intuition in decisions, d) the intuitive decision-making manner prevailed in the Commercial and Human Resources sectors and the rational manner in the Administrative, Purchasing, Financial and Marketing sectors. The combined rational and intuitive manner was dominant in the Strategic sector, followed by the Purchasing, Human Resources and Financial sectors, revealing that rational and intuitive manners of decision-making cannot be analyzed as two extreme poles but rather on a *continuum* and in a complementary way, and e) the factors that most affected rational and intuitive decision-making were experience/knowledge, data and information, feelings, beliefs and values.

Keywords: Rationality. Intuition. Decision-making. Women Entrepreneurs.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Fases do processo de tomada de decisão de Simon	32
Figura 2: Racionalidade limitada e o processo de tomada de decisão.....	37
Figura 3: Matriz de consenso e certeza de Bock	38
Figura 4: O modelo das duas mentes.....	42
Figura 5: Tomada de decisão analítica e intuitiva	45
Figura 6: Matriz SWOT.....	98
Figura 7: Exemplo de Curva de Valor.....	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: História da Decisão.....	28
Quadro 2: Conceitos de intuição.....	46
Quadro 3: Mulheres proprietárias e gestoras participantes da pesquisa.....	56
Quadro 4: Assuntos e categorias de análise.....	57
Quadro 5: Etapas da pesquisa, técnicas de coleta e de tratamento de dados.....	60
Quadro 6: Experiência anterior e de existência da empresa.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Setores da economia das empresas pesquisadas	63
Gráfico 2: Idade das empresas pesquisadas.....	64
Gráfico 3: Número de funcionários das empresas pesquisadas.....	65
Gráfico 4: Idade das mulheres entrevistadas	65
Gráfico 5: Escolaridade das mulheres entrevistadas	66
Gráfico 6: Experiência anterior das mulheres entrevistadas	67
Gráfico 7: Tempo atual de experiência das mulheres entrevistadas.....	67
Gráfico 8: Setores da empresa	76
Gráfico 9: Fatores que influenciam a tomada de decisão	89
Gráfico 10: Ações priorizadas pelas mulheres entrevistadas	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE -	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PNADC -	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua
MEI -	Microempreendedor Individual
IBQP -	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
IBGE -	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
GEM -	Global Entrepreneurship Monitor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO.....	19
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA	21
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	Objetivo geral.....	24
1.3.2	Objetivos específicos	24
1.4	JUSTIFICATIVA	25
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	28
2.1	TOMADA DE DECISÃO	28
2.1.1	Cronologia, conceitos, tipos e fases da tomada de decisão.....	28
2.2	RACIONALIDADE E RACIONALIDADE LIMITADA NA TOMADA DE DECISÃO	34
2.3	INTUIÇÃO	39
2.3.1	Histórico e abordagens	39
2.3.2	Conceitos.....	46
2.4	FATORES QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA.....	48
2.5	ESTUDOS ACERCA DA TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA...	52
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1	CARACTERIZAÇÃO, ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA.....	55
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	56
3.3	MODELO DE ANÁLISE.....	57
3.4	ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	61
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS FRENTE AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS.....	62
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DAS MULHERES PROPRIETÁRIAS E GESTORAS ENTREVISTADAS	62
4.2	ENTENDIMENTO DOS ASSUNTOS RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO.	69
4.3	MODO DE TOMADA DE DECISÃO INTUITIVA E RACIONAL NOS SETORES ADMINISTRATIVO, COMPRAS, RECURSOS HUMANOS, COMERCIAL, FINANCEIRO, MARKETING E ESTRATÉGICO	76
4.4	FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES INTUITIVAS E RACIONAIS TOMADAS PELAS ENTREVISTADAS.....	89
5	PROPOSTA DE AÇÕES PARA ORIENTAR A TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA	95
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	107
6.1	CONCLUSÕES	107
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	111
	REFERÊNCIA	112
	APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA.....	131
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	133

1 INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta a exposição do assunto, a situação problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação.

1.1 EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO

O processo de tomada de decisão faz parte do dia a dia do ser humano e daqueles que lideram as organizações, quer na implantação de um novo projeto ou para resolver problemas empresariais. As decisões tomadas podem refletir o caráter racional, intuitivo e/ou ambos, porque não existe um modelo ideal para a tomada de decisão.

A tomada de decisão racional é a mais sistematizada e estruturada entre todas, pois é orientada por regras e procedimentos pré-definidos para se chegar a um bom resultado. A prescrição comum dos teóricos da escolha racional é que os profissionais devem evitar tomar decisões intuitivas sempre que possível e, sim, pensar de forma deliberada (OKOLI; WATT, 2018). Os modelos racionais tratam as variáveis humanas, sociais e políticas como algo que restringe o alcance dos objetivos organizacionais, sendo importante superá-los de alguma forma para que não interfiram na tomada de decisão (UZONWANNE, 2016).

Em seus estudos, Simon (1956; 1973) verificou a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana. Para o autor, o homem é incapaz de identificar e controlar todas as variáveis envolvidas em uma determinada situação como preconizava o modelo racional. Assim, o decisor está impossibilitado de escolher um curso de ação que venha otimizar os resultados da organização. O decisor deve contentar-se com um curso de ação satisfatório em detrimento do ótimo.

As visões de “racionalidade” e de “ótimo” foram criticadas por serem irrealistas em ambientes de crise (KAHNEMAN; KLEIN, 2009; KERMARREC; BOSSARD, 2014; KLEIN, 2015; GORE; CONWAY, 2016). Os gestores das organizações estão, cada vez mais, tomando decisões em condições de incerteza, pois os processos decisórios nem sempre são estruturados e, sim, complexos (SIMON, 1987; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; SADLER-SMITH, 2016; HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2018).

Albert Einstein citado em Klein (2003, p. 3) já expressava em seus trabalhos, uma crítica da busca da sociedade por deliberação excessiva em detrimento da intuição. Em suas palavras: “A mente intuitiva é um dom sagrado e a mente racional é um servo fiel. Nós criamos uma sociedade que honra o servo e esqueceu o presente” (EINSTEIN, 1879-1955). A aplicação do conhecimento intuitivo, sem dúvida, gerou uma grande quantidade de controvérsia na literatura científica, talvez sem surpresa, já que a intuição opera no subconsciente e lida com conhecimento tácito que é difícil de verbalizar (OKOLI; WATT, 2018).

Os atos criativos (ou atos de descoberta), segundo Polanyi (1962, p.17) “estão imbuídos de fortes sentimentos pessoais e compromissos que dependem da ação humana”. Todas as formas de conhecimento contêm o que Polanyi (1962, p.17) denominou de “coeficiente pessoal ou conhecimento intuitivo”.

A decisão inteligente, dessa forma, não é um ato completamente consciente, deliberado e pautado pela lógica, pois se sabe que uma parte da atividade mental de um indivíduo é inconsciente, não necessariamente baseada na mesma lógica consciente e, sim, em vezes, na intuição e nos pressentimentos (GIGERENZER, 2008). A intuição difere da tomada de decisão racional na medida em que é mais rápida e não segue um processo linear de raciocínio lógico que pode ser completamente reconstruído e explicado *ex post* (BARNARD, 1940; SIMON, 1956).

A intuição é, para Kahneman (2002), a parte do inconsciente e sugere um modelo de interação entre o pensamento deliberado e o intuitivo, de tal forma que na ausência de fatos concretos para um processo deliberado, o julgamento intuitivo deve ser utilizado na tomada de decisão. O autor comenta que o caminho inverso pode ser percorrido, ou seja, um processo inicialmente intuitivo pode ser modificado ou substituído por uma forma deliberada de análise. Ling, Xiao e Badke-Schaub (2014) argumentam que a intuição não existe sozinha, mas é enriquecida pelo processamento racional de informações. A intuição também pode ser vista como parte de processos de informação racional e vice-versa, ou seja, a intuição e a racionalidade são processos inter-relacionados e ambos devem ser tomados como influência importante no processo de pensamento.

Weston Now (2012), citado por Schultz (2012, p. 4), descobriu que os gerentes de alto nível tinham pontuações significativamente melhores do que aqueles de nível médio e baixo: “A intuição parece ser uma capacidade mais predominante à medida que subíamos hierarquia.” Esses executivos de alto nível mostraram que confiavam mais na intuição para tomar decisões em situações críticas. Rocha Neto e Iida (2018) argumentam que a intuição, muitas vezes, se

mostra mais adequada do que os argumentos racionais, principalmente quando as situações são duvidosas e com alta incerteza.

Usher (2016), argumenta que os líderes intuitivos sabem lidar com as incertezas, já que pensam de maneira sistêmica e complexa (MORIN, 2005), observando as interdependências, as influências mútuas entre os elementos, as variáveis e as propriedades que emergem do todo e não necessariamente de elementos. Líderes intuitivos sabem reconhecer o contexto em mudança e são capazes de vislumbrar oportunidades para adotar soluções inovadoras (ACKOFF, 1989).

Os argumentos apresentados demonstram que os assuntos racionalidade e intuição não podem ser analisados como se fossem dois extremos e separados, ao contrário, eles são complementares. Assim, a presente dissertação procura estudar os temas racionalidade e intuição, já que a mestrandia parte do pressuposto de que os assuntos são complementares, prevalecendo em algumas situações a racionalidade e, em outras a intuição, dependendo do contexto, do tipo de decisão e das características do decisor.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Desde os primeiros escritos, foram vistos os elos entre a atividade econômica e o papel do empreendedor em relação aos riscos, situações de incerteza e inovações. Richard Cantillon (1959) foi o primeiro economista a reconhecer o empreendedor como fator chave no desenvolvimento econômico. A formação de novas organizações desempenha um papel vital no crescimento econômico e no desenvolvimento de muitos países, pelo fato das atividades empreendedoras estarem ligadas à criação de emprego, geração de riqueza, aumento competitividade, desenvolvimento tecnológico e na formulação de políticas (ACS; SZERB; LLOYD, 2017).

Para Say (2008) o empreendedor é o principal agente de produção da economia. O autor, em vez de destacar o papel de risco do empreendedor, enfatizou que uma das qualidades do empreendedor é ter um bom julgamento. O empreendedor atua no mundo estático do equilíbrio, onde avalia as oportunidades econômicas mais favoráveis. Marshall (1982), além dos aspectos de risco e gestão enfatizados por Cantillon e Say, concentrou-se na percepção de novas oportunidades econômicas e na subsequente introdução de novas ideias no mercado. “Os empreendedores identificam oportunidades, reúnem os recursos necessários, implementam um

plano de ação prático e coletam a recompensa de maneira oportuna e flexível” (SAHLMAN; STEVENSON, 1991, p. 1).

Schumpeter (1988) olha para o empreendedorismo como inovação e não como imitação. Na teoria schumpeteriana, o empreendedor afasta a economia do equilíbrio estático, criando novos produtos ou métodos de produção, tornando os outros obsoletos. Esse é o processo de "destruição criativa" (criando incerteza) que Schumpeter viu como a força motriz por trás do desenvolvimento econômico.

Knight (1972) argumenta que o empreendedor ao agir no contexto de incerteza, introduz melhorias em termos tecnológicos e de organização de negócios, abrindo caminho para o progresso econômico. Kirzner (1986) comenta que o empreendedor não é o detentor de ideias inovadoras, mas alguém alerta às oportunidades já existentes e que estão à espera de serem descobertas. O empreendedor é para Baumol (2010) o agente capaz de ampliar as fronteiras das possibilidades de produção de uma dada economia.

O empreendedorismo, assim, é reconhecido como um micro-motor de inovação e do crescimento econômico. Dahlstrand e Stevenson (2008) mostram que as PME e o empreendedorismo continuam, ainda, sendo uma fonte de dinamismo, inovação e flexibilidade nos países industrializados avançados, bem como nos países emergentes e nas economias em desenvolvimento. Na área da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2016), as micro e pequenas empresas (PME) representam aproximadamente 99% de todas as empresas.

A motivação que gera a inovação e a mudança, deriva de características pessoais (SCHUMPETER, 1976). Para McClelland (1972), são os fatores internos ou endógenos, os valores e motivações humanas que levam o homem explorar oportunidades, usufruir de condições favoráveis de negócios e promover o progresso econômico. Entre os principais motivos que impulsionam o ser humano a agir situa-se a necessidade por conquistas e realizações. Indivíduos com elevado nível de necessidade por realização e conquista apresentam uma maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma.

Nesta direção, o número de mulheres no empreendedorismo, ou seja, aquelas que decidem abrir seus próprios negócios, vem aumentando. Um crescimento que, em grande parte, se deve ao avanço da mulher no mercado de trabalho e também em resposta à discriminação sofrida em ambientes corporativos (GEBRAN; NASSIF, 2010; MACHADO, 2012), onde a não equidade entre homens e mulheres ainda persiste.

No período de 2002 a 2008, a proporção de mulheres que criou um negócio por oportunidade saltou de 37,5% para 68,7% (ultrapassando inclusive os homens). No entanto, nos

anos seguintes esta proporção assumiu trajetória de estabilidade e, posteriormente, queda, mais especificamente em 2015 quando chegou a 45,3%. A diminuição do empreendedorismo feminino por oportunidade ocorreu devido à desaceleração da economia e a entrada de mais mulheres no mercado de trabalho (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP, 2018).

Em 2016, a proporção de mulheres que criaram um negócio por oportunidade voltou a subir, para 51,9%, e em 2017 chegou a 53,4%, alcançando 55,6% no ano de 2018. Estes dados sugerem que o grupo das mulheres é muito mais sensível às mudanças da economia e da sociedade (INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - IBQP, 2018). Também, pelo fato de muitas mulheres serem mães, terem de lidar com a família e, ainda, atuarem com excelência na profissão, além de outros fatores, faz com que muitas delas obtenham uma vantagem competitiva: a facilidade de liderança. O estilo de liderança imposto por elas é, em sua maioria, direcionado para pessoas, sem deixar de lado o cumprimento de suas metas, o que faz com que externem seu estilo de liderança voltado para tarefas (MACHADO; SILVEIRA; GOUVÊA, 2013).

Para Villas Boas (2010, p. 51) as mulheres empreendedoras “[...] têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa” e para (GRZYBOVSKI; BOSCARIM; MIGOTT, 2002; LIM; SMITH; BOTTOMLEY, 2003), a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão. As diferenças do estilo feminino de gestão, em relação ao masculino envolvem características como a intuição, a sensibilidade, a criatividade, o detalhismo, a flexibilidade, a disciplina, o maior senso de justiça, a organização, a paciência, a garra e a percepção mais acurada em relação às pessoas e aos negócios (BETIOL, 2000).

Shmailan (2016), ao comparar as características dos empreendedores masculinos e femininos, chegou à conclusão de que as diferenças mais marcantes entre homens e mulheres empreendedoras estão relacionadas aos estilos de gestão. As mulheres administram usando estratégias mais “femininas” do que os homens, ou seja, as mulheres tendem a valorizar mais as relações com os funcionários. Os homens e as mulheres também pensam de forma diferente: os homens empreendedores pensam mais de forma lógica e as mulheres de forma mais intuitiva.

A pesquisa realizada por Schultz (2012) verificou que a intuição era mais usada em situações críticas e de que as mulheres tinham maior capacidade de reconhecer nuances e

pequenos detalhes quando comparadas aos homens (SCHULTZ, 2006). As mulheres tornam-se mais sensíveis à comunicação não verbal, prestando mais atenção ao visual e sinais sonoros, como expressões faciais, gestos, cores, tons de voz e como as pessoas se olham. Uru, Caliskan, Atam e Aksu (2011) verificaram na pesquisa realizada com 308 mulheres empreendedoras da Turquia, que as decisões tomadas não seguiam o modelo racional quando a necessidade de realização era alta em ambientes dinâmicos e incertos. Também as mulheres com comportamento agressivo e proativo tomam decisões menos racionais.

Os argumentos apresentados demonstram que as mulheres tendem a ser mais intuitivas na tomada de decisão, devido as características do modelo de gestão feminina adotado nas organizações que empreenderam. Assim, procura-se na presente dissertação verificar se as mulheres entrevistadas decidem de forma mais racional ou intuitiva, ou se conjugam os dois modelos de tomada de decisão. As mulheres participantes do estudo são entendidas, nesta dissertação, como aquelas que atuam como proprietárias e gestoras de empresas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

A pesquisa tem por objetivo geral estabelecer proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações, segundo a visão das mulheres proprietárias e gestoras de empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as empresas das mulheres proprietárias e gestoras de empresas (segmento, tempo de existência da empresa, número de empregados) e o perfil das entrevistadas (idade, escolaridade, experiência profissional anterior e com o negócio atual).

- Identificar o entendimento que as mulheres entrevistadas possuem acerca dos assuntos intuição e racionalidade na tomada de decisão.
- Verificar na percepção das mulheres entrevistadas, o modo de tomada de decisão intuitiva e racional predominante nos setores: Administrativo, Compras, Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Marketing e Estratégico.
- Analisar, na percepção das mulheres entrevistadas, os fatores que influenciam as decisões intuitivas e racionais tomadas pelas mulheres entrevistadas.

1.4 JUSTIFICATIVA

A intuição vem sendo, cada vez mais, alvo de atenção nos mais diversos campos do conhecimento científico. Entender a intuição como componente integrante do processo de conhecimento significa, em última instância, identificar o ponto de vista paradigmático, a partir do qual se legitima o conhecimento produzido e, conseqüentemente, o próprio processo de investigação percorrido nesta produção.

No campo da Administração, o assunto intuição está sendo enfatizado, devido a influência dos processos não lógicos na tomada de decisão. A crescente dinâmica do ambiente de negócios (sua complexidade e volatilidade) tem e está levando os gestores das organizações a tomarem decisões muito mais em condições de incerteza. Nesta situação, é difícil, ou mesmo impossível, implementar um processo racional de tomada de decisão. A intuição preenche as lacunas de informação e funciona como um "filtro" sob condições de informação ruído, permitindo a identificação de informações-chave relevantes para uma dada decisão (por exemplo: MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; SIMON, 1987; MOTTA, 1988; VERGARA, 1991; AKINCI; SADLER-SMITH, 2012; KLEIN, 2015; HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2018).

Como o ambiente organizacional não é mais um universo preponderantemente masculino, devido aos novos papéis desempenhados por homens e mulheres, torna-se relevante conhecer os espaços ocupados por empresárias empreendedoras, por acreditar em seu potencial de articulação no meio organizacional (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017).

Dados do Sebrae (2017) apontam que 49% dos proprietários de novos negócios (com até três anos de criação) são do sexo feminino e possuem até o Ensino Médio completo. Por

outro lado, no que concerne às empresas estabilizadas com mais de três anos, a maioria delas é formada por homens, de modo que as mulheres detêm 41% dessas empresas. A persistência feminina se confirma com o estudo realizado pelo *The Boston Consulting Group* (ABOUZAHRA et al., 2018), que revelou que *startups* fundadas por mulheres faturam mais do que as empresas fundadas por homens. Para cada dólar de financiamento, as *startups* com mulheres fundadoras geraram 78 centavos, enquanto as fundadas por homens renderam menos da metade disso (31 centavos).

Camargo, Lourenço e Ferreira (2018, p. 183) também comentam que o entendimento do que é ser uma mulher empreendedora ganha importantes contribuições quando se verifica que a sua identidade é resultado das interações com as diferentes áreas da vida e esferas em que atua. Mesmo assim, “há pouco conhecimento sobre a atuação de empreendedoras no país” (MACHADO; GREATTI; JESUS, 2010, p. 88) e acerca de outras nuances que cercam o tema, que têm sido insuficientemente estudadas (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013; GIMENEZ; FERREIRA; RAMOS, 2017). Como exemplo, o estudo dos fatores intuitivos na tomada de decisão (MALEWSKA, 2018).

A proposta de ações para orientar as mulheres entrevistadas na tomada de decisão racional e intuitiva, poderá ensejar a discussão de que a tomada de decisão não é consequência apenas de elementos racionais ou intuitivos e, sim, de uma composição de fatores que poderão variar segundo o tipo e natureza da tomada de decisão (decisões estratégicas, gerenciais e operacionais e programadas e não programadas). Por exemplo, uma decisão operacional seguirá a lógica mais racional, enquanto que uma decisão estratégica por ser não programada poderá refletir mais a experiência do decisor expressa pela decisão intuitiva.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O **primeiro capítulo** apresenta a exposição da situação-problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação.

O **segundo capítulo** apresenta os fundamentos teóricos e práticos da tomada de decisão, desde a importância, conceitos, tipos e fases e modelos de tomada de decisão racional e intuitiva. Os fatores que influenciam a intuição na tomada de decisão também são destacados. Ao final são apresentados estudos desenvolvidos por pesquisadores acerca da intuição e da racionalidade na tomada de decisão.

O **terceiro capítulo** expõe a caracterização, a abordagem, o método, o contexto com a população e amostra, o modelo de análise e as técnicas de coleta e de tratamento dos dados. As etapas da pesquisa com suas respectivas técnicas de coleta e de análise também são descritas neste capítulo, além das limitações do estudo.

O **quarto capítulo** apresenta a descrição e a análise dos dados coletados em relação a: a) caracterização das empresas das mulheres proprietárias e gestoras (segmento, idade da empresa, número de empregados) e o perfil das entrevistadas (idade, escolaridade, experiência profissional anterior e com o negócio atual); b) entendimento que as pesquisadas possuem acerca da intuição e da racionalidade na tomada de decisão; c) verificação do modo de tomada de decisão racional e intuitiva dominante nos setores comercial, administrativo, compras, recursos humanos, financeiro, marketing e estratégico; d) apresentação dos fatores que influenciaram a tomada de decisão racional e intuitiva.

O **quinto capítulo** apresenta a proposta de ações para orientar as proprietárias e gestoras de empresas, entrevistadas na tomada de decisão racional e intuitiva.

O **sexto capítulo** apresenta as conclusões e as recomendações acerca de futuros trabalhos que podem ser realizados a partir deste estudo, finalizando com as referências e o apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

O **Capítulo 2** discute os argumentos teóricos e empíricos que caracterizam a tomada de decisão, desde a importância, conceitos, tipos e fases e modelos racional e intuitivo de tomada de decisão. Os fatores que influenciam a racionalidade e a intuição na tomada de decisão, também são destacados. Finaliza-se o capítulo com a apresentação de estudos que demonstram a influência da racionalidade e da intuição na tomada de decisão.

2.1. TOMADA DE DECISÃO

O processo decisório sempre teve sua importância na vida humana e organizacional e tem sido objeto de estudo de vários autores. 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 esse momento, há uma busca incessante por novas ferramentas decisórias que possam auxiliar na gestão de risco, na compreensão das variáveis do comportamento humano e no avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos, contribuindo para uma maior assertividade na tomada de decisão (KLEIN, 2015; GORE; CONWAY, 2016).

2.1.1 Cronologia, conceitos, tipos e fases da tomada de decisão

Buchaman e O'Connell (2006) destacam que a cronologia de decisão é longa, rica e diversificada, como também ela demonstra uma pequena amostra de indivíduos, fatos, pesquisas e pensamentos que contribuíram para a noção que hoje se tem sobre o tema.

Quadro 1: História da Decisão

ANO	EVENTOS
Século 06 a.C	Confúcio explica que toda decisão deve ser influenciada pela benevolência, o ritual, a reciprocidade e a piedade filial.
Século 05 a.C	Em Atenas, cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, num dos primeiros exemplos de autogestão democrática.
Século 04 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.
Século 09	O sistema numérico indo-arábico, que inclui o zero, circula pelo império árabe, estimulando o crescimento da matemática.
Século 11	Omar Khayyam usa o sistema numérico indo-arábico para criar uma linguagem de cálculo que abre caminho para o desenvolvimento de álgebra.
Século 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 consequências do erro, e não a probabilidade de errar, podem ser de suma importância.
Século 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”.
Década de 50	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology e no MIT vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
Década de 60	Edmund Learned, 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.
Década de 70	John D.C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.
Década de 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.
2002	Daniel Kahneman recebe o prêmio Nobel da Economia por ter integrado <i>insights</i> resultantes da investigação psicológica nas ciências econômicas, especialmente no que refere-se ao julgamento humano e a tomada de decisão em condições de incerteza.
2005	Em <i>Blink</i> , Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.
2017	Richard H. Thaler recebeu o Prêmio Nobel de Economia, sua premissa básica é de que os seres humanos não são sempre racionais e que suas escolhas são baseadas em questões subjetivas e culturais – muitas vezes, esses fatores podem pesar até mais do que a racionalidade.

Fonte: adaptado de Buchanan; O'Connell, 2006, p. 22-29.

A tomada de decisão organizacional é definida como o processo de identificação e solução de problemas (DAFT, 2002; SHIMIZU, 2006). O processo decisório pode ser definido como o processo de pensamento e ação por meio de uma escolha. A escolha consiste em selecionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. As decisões, dessa forma, representam a ação de um momento e a decisão de um futuro (SIMON, 1979; BRAGA, 1987).

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p. 246) entendem a decisão como “o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com um comprometimento específico para a ação”. Para Langley *et al* (1995, p. 261) o conceito de “decisão pode implicar em escolhas distintas e identificáveis, pois, de fato, muitas decisões não conseguem ser facilmente traçadas de volta, quer no tempo, quer no espaço”. Simons e Thompson (1998, p.7) consideram a decisão como “o ato de procurar informações, interpretar essas informações, e, baseado nessas percepções, chegar a uma conclusão em relação a uma questão estratégica”. A tomada de decisão é um dos processos cognitivos básicos dos comportamentos humanos pelos quais uma opção ou um curso de ação é escolhido entre um conjunto de alternativas baseado em determinados critérios (WANG; RUHE, 2007).

Wanless (2002) argumenta que a tomada de decisão nunca foi tão importante e tão difícil como é no contexto atual. Isso se caracteriza por um cenário cada vez maior de mudanças, incertezas, complexidade, volume de informações e possibilidades que fazem com que as decisões não sejam fáceis. Os tomadores de decisão, por sua vez, têm que operar sob extrema pressão de tempo, dificultando a realização de análises mais profundas (DANE; PRATT, 2007; KEHNEMAN, 2012; GORE; CONWAY, 2016; HODGKINSON; SADLER-SMITH, 2018).

Os decisores, em face dos diversos tipos de decisão e das circunstâncias contextuais adotam comportamentos não uniformes diante da tomada de decisão. Shimizu (2001, p. 29)

comenta que os problemas podem ser classificados em três categorias, sob o ponto de vista da tomada de decisão: problemas estruturados, semi-estruturados e não estruturados.

Um problema é considerado estruturado ou bem definido se sua definição e fases de operação para chegar aos resultados desejados estão bem claras e sua execução repetida é sempre possível. Temos como exemplo de problemas bem estruturados: folha de pagamento, lançamento contábil e operação de processamento de dados em geral.

Os problemas semiestruturados são problemas com operações bem conhecidas, mas que contêm algum fator ou critério variável que pode influir no resultado, como acontece com o problema de previsão de vendas ou problema de compras.

Nos problemas não estruturados, tanto os cenários, como o critério de decisão, não estão fixados ou conhecidos a priori. Um exemplo de problema não estruturado mencionado por Shimizu é a operação de escolha da capa de uma revista semanal ou primeira página de um jornal de circulação diária, na qual diversas alternativas estão previstas, mas todas podem ser substituídas, na última hora, se algum fato importante ocorrer.

Segundo Simon (1979), dois tipos caracterizam as decisões: as decisões programadas e as não programadas.

- Decisões programadas: as decisões programadas são repetitivas e rotineiras, pois existem procedimentos estabelecidos para orientar o tomador e decisões. Elas não precisam ser discutidas em cada vez que aparecem. As decisões programadas exigem do decisor processos psicológicos simples, envolvendo: memória, hábitos e manipulações simples de coisas e símbolos. Por exemplo, as decisões sobre o nível de estoque a ser mantido pela organização para um determinado produto podem envolver muita descoberta de fatos e muita previsão. Todavia, uma análise dos elementos envolvidos no problema pode levar a uma série de decisões programadas.

- Decisões não programadas: as decisões não programadas são novas, desestruturadas e têm consequências não usuais. Por exemplo, no momento em que surgir um problema nunca enfrentado antes, sem procedimentos de rotina para a sua análise e, ainda, quando a natureza do problema é complexa o gestor está diante de uma decisão não programada. Nas decisões não programadas o decisor realiza um exercício de julgamento. Este julgamento depende de alguma forma, da experiência, insight, intuição e criatividade.

As decisões recorrentes e rotineiras chamadas de decisões programadas, geralmente são tomadas nos níveis inferiores da organização: por exemplo, os gerentes de nível médio tomam decisões de coordenação com consequências de curto prazo e os gerentes de primeira linha tomam decisões departamentais rotineiras para determinar o que precisa ser feito. Para Robbins (2006) os funcionários operacionais tomam decisões relativas ao trabalho para determinar como

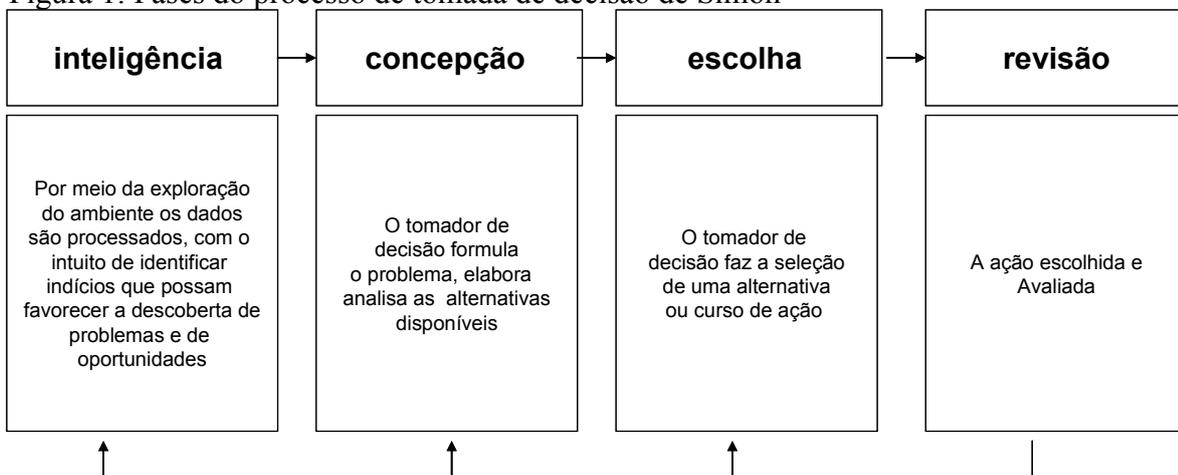
ele deve ser feito. As decisões não muito frequentes ou únicas, decisões não programadas são tomadas pela alta administração.

Além das decisões programadas e não programadas, tem-se outros quatro tipos de decisões que englobam a tipologia proposta por Thompson (1976) *apud* Andrade; Amboni (2010, p. 202):

- computacional: quando as preferências sobre possíveis resultados são certas, como certas as relações de causa e efeito;
- compromisso: quando são incertas as preferências sobre possíveis resultados, mas certas as crenças sobre relações de causa e efeito;
- julgamento: quando as preferências sobre possíveis resultados são certas, mas as crenças sobre relações de causa e efeito são incertas;
- inspiração: quando tanto são incertas as preferências sobre possíveis resultados, quanto às crenças sobre relações de causa e efeito.

Os tipos de decisões apresentadas por Simon (1979) e por Thompson (1976) revelam que o processo de tomada de decisão nem sempre segue uma lógica linear. Nessa direção, Simon (1979) argumenta que o processo de tomada de decisão apresenta as seguintes fases (Figura 1):

Figura 1: Fases do processo de tomada de decisão de Simon



Fonte: Adaptado de Simon (1979) *apud* Andrade; Amboni (2010, p. 215)

Nas fases do processo de tomada de decisão proposto por Simon (1979), o decisor pode voltar para as fases anteriores, como forma de aperfeiçoar, elaborar ou reelaborar as alternativas, visando encontrar uma alternativa que venha satisfazer os objetivos da organização e do meio. Ainda, em relação ao processo decisório, Simon (1979) *apud* Andrade; Amboni (2010, p. 215) comenta que:

- a) a decisão é apenas um ponto, o último estágio do processo decisório, para o qual estão condicionados os membros da organização.

- b) a execução da decisão reabre, no nível hierárquico inferior, o ciclo do processo decisório, já que exigirá estruturação e escolha de uma linha de ação para executá-la, e assim dinâmica e sucessivamente.
- c) as decisões estão sujeitas a contingências de acomodação. A alternativa finalmente escolhida não permitirá a realização completa e exata dos objetivos visados. Corresponderá, com as limitações que lhe são iminentes, à melhor solução encontrada em cada conjuntura.
- d) a racionalidade que permeia os passos da tomada de decisão é limitada. O ser humano não tem condições para levantar todas as informações possíveis acerca de um problema e ou de uma oportunidade.
- e) as decisões escolhidas não são perfeitas. Apenas umas são melhores do que outras quanto aos resultados proporcionados por elas para a organização.
- f) a relatividade das decisões é evidenciada no momento em que o gestor tem que escolher uma alternativa dentre tantas outras. A alternativa escolhida nunca será ótima, mas sempre satisfatória em decorrência da racionalidade limitada.
- g) a influência organizacional em muitos casos retira do gestor a capacidade de decidir em decorrência das coalizões, por exemplo, que estão na organização exercendo poder.

Os aspectos destacados por Simon (1979) demonstram, mais uma vez, a complexidade do processo de tomada de decisão. O decisor convive nas situações de decisão com *n* fatores de ordem interna e externa, levando a escolha de um curso de ação que venha satisfazer os resultados organizacionais.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) argumentam que na visão processual de tomada de decisão, o que é valorizado é o processo, ou seja, as normas e regras que governam cada fase da tomada de decisão. Para o autor, o processo de tomada de decisão estratégica é caracterizado pela novidade e complexidade, pelo fato dos decisores terem pouco conhecimento das alternativas e dos critérios de avaliação. A escolha do curso de ação acontece em um período de tempo considerável, após a verificação dos diferentes fatores de ordem interna e externa envolvidos na situação da decisão. As decisões estratégicas englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização.

O modelo de tomada de decisão estratégica desestruturada envolve três fases, segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976): a) identificação; b) desenvolvimento e; c) seleção.

A Fase 1 - Identificação envolve duas rotinas: o reconhecimento da decisão e o diagnóstico. Na rotina reconhecimento são identificados os problemas e as oportunidades que requerem uma decisão. Na rotina diagnóstica o decisor procura entender o estímulo inicial e definir o relacionamento causa-efeito para a situação de decisão.

A Fase 2 - Desenvolvimento envolve as rotinas denominadas de procura e formulação. Na rotina procura busca-se por soluções já prontas, enquanto que na rotina formulação busca-se o desenvolvimento de soluções especiais ou de estratégias para modificar as soluções já prontas.

A Fase 3 - Seleção compreende a última etapa do processo decisório. Abrange vários estágios interativos, envolvendo investigações profundas das alternativas. A fase engloba três rotinas: a seleção, a avaliação e a escolha e a autorização. Na seleção procura-se gerar muitas alternativas para serem apreciadas, visando eliminar o que não for apropriado. Na avaliação e escolha ocorre o julgamento, a negociação e a análise. No julgamento, o indivíduo faz uma escolha por si só, baseada em procedimentos da organização. Na negociação a seleção é feita por um grupo de tomadores de decisão com sistemas de objetivos conflitantes, cada um exercendo o seu julgamento. Na análise é feita uma avaliação dos fatos, geralmente por tecnocratas, seguida por uma escolha feita pela gerência, por um julgamento ou negociação. A autorização ocorre quando o decisor não possui autoridade para comprometer a organização em relação ao curso de ação.

2.2. RACIONALIDADE E RACIONALIDADE LIMITADA NA TOMADA DE DECISÃO

Para Mahoney (1998), o racionalismo é uma das escolas filosóficas, que se envolveu com o desenvolvimento de teorias do conhecimento, que tem como autores: Pitágoras, Parmênides, Platão, Aristóteles, Descartes, Spinoza e Leibniz. O autor demonstra que esta escola legitima a “doutrina da supremacia racional” e que ela influenciou as modernas terapias racionalistas (cognitivas), considerando que:

O conhecimento e o conhecer estão essencialmente baseados na razão, na matemática e no pensamento lógico-formal; os sentidos são ilusórios e inferiores à razão; algum, se não todo, conhecimento dos princípios e das particularidades do “tempo e do espaço reais” são inatos e independentes da experiência. (MAHONEY;1998, p. 50)

A tomada de decisão racional é descrita por Mason (2015) como sendo aquela oriunda de fatos ou baseada em fatos. O *modelo racional* de tomada de decisão busca indicar uma decisão ‘ótima’, representada pelo modelo de homem econômico (MOTTA, 1988). O decisor lança mão de cálculos a fim de chegar à alternativa ‘perfeita’ dada as devidas condições e restrições. O modelo pressupõe que o tomador de decisão tem alto grau de controle sobre a situação objeto de deliberação. Existe um ator único, homogêneo, racional, consciente dele mesmo e de seu ambiente e dotado de objetivos estáveis, com uma só lógica de ação pelo fato dos objetivos estarem claramente definidos (MARCH, SIMON, 1967; KLEIN, 2015; GORE; CONWAY, 2016, UZONWANNE, 2016).

Na visão de March e Simon (1967), na decisão racional, há três condições básicas para que ocorra a escolha: a) que todas as alternativas de escolha sejam dadas; b) que todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; c) que o homem

racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de consequências.

O processo decisório constitui-se segundo Motta (1988), num fluxo de produção e análise de informações em que, por meio de uma análise criteriosa das alternativas, o decisor pode identificar a alternativa que venha maximizar os resultados organizacionais. No modelo racional de tomada de decisão não são levados em conta os fatores comportamentais e subjetivos envolvidos no processo decisório, pelo fato de considerar a quantificação como primordial para a escolha da alternativa ação.

Os indivíduos que preferem a racionalidade seguem um processo de tomada de decisão passo a passo, incluindo desde a identificação do problema, a avaliação de informações pertinentes para a geração de alternativas, a avaliação de alternativas e a escolha lógica baseada em deliberação consciente (JANIS; MANN, 1977; SCHWENK, 1984; ELBANNA, 2006). Dada a sua natureza sistemática e estruturada, a tomada de decisão racional pode ser lenta, demorada e trabalhosa, além de não ser apropriada para situações de decisões complexas, incertas e pressionadas pelo fator tempo (DANE; PRATT, 2007). A prescrição comum dos teóricos da escolha racional é que os profissionais devem evitar tomar decisões intuitivas sempre que possível e, sim, pensar de forma deliberada (OKOLI; WATT, 2018).

Os modelos racionais tratam as variáveis humanas, sociais e políticas como algo que restringe o alcance dos objetivos organizacionais, sendo importante superá-los de alguma forma para que não interfiram na tomada de decisão. Mas é importante salientar que sem essas variáveis o ambiente torna-se tão racional ao ponto de provocar dificuldades e estagnação no processo de inovação, que tanto as organizações buscam em tempos de mudanças. Com a imprevisibilidade do ambiente externo, as decisões não programadas, agora fazem parte do contexto, demonstrando que é impossível racionalizar todas as decisões (UZONWANNE, 2016)

A visão clássica da racionalidade no cotidiano das organizações, poderia gerar alternativas simples enquanto processo de resolução de problemas, já que o número de variáveis e sua complexidade impedem o pensamento puramente racional. Segundo Shimizu (2001, p. 15):

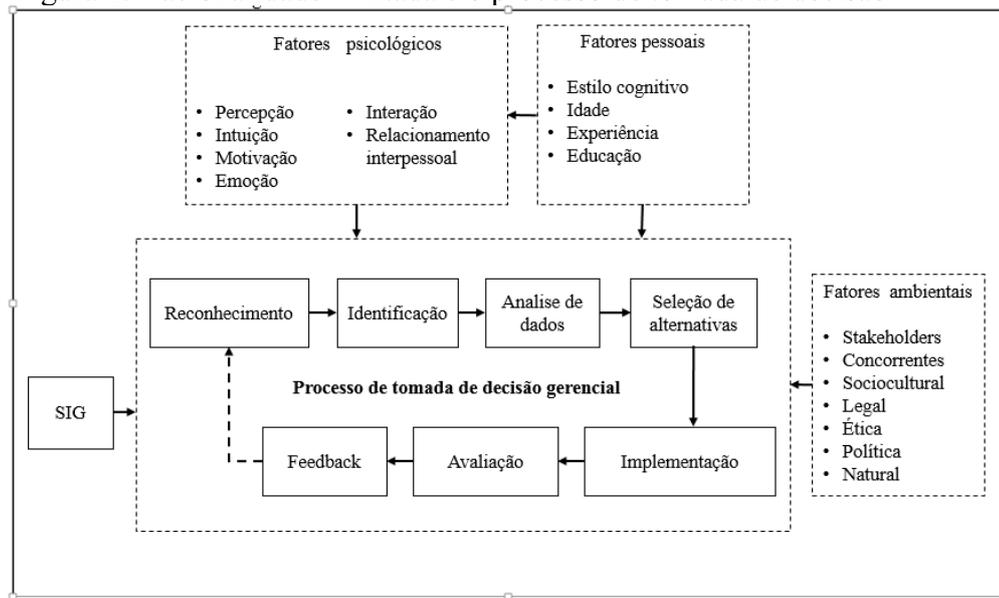
Com exceção dos problemas de rotina, bem conhecidos e com estrutura de opções bem definida, o processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor delas é quase sempre caótico e complexo. Caótico porque os indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão. Complexo porque a incerteza, a falta de estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais frequentemente utilizam julgamentos subjetivos.

Simon (1979), partindo da ideia fundamental de que administrar é antes de tudo decidir, estava preocupado, sobretudo, com o que fazer e, conseqüentemente, com o problema relativo ao processo de escolha que conduz à ação, a fim de que se passe a decidir melhor, e não apenas de acordo com os procedimentos pré-estabelecidos pela organização. O autor discutiu a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico (MOTTA, 1996).

A racionalidade limitada é visualizada, porque o comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes, segundo Simon (1979): a) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção; b) a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhe valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita; c) a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração. Assim, o decisor está impossibilitado de escolher um curso de ação que venha otimizar os resultados da organização. O decisor deve contentar-se com um curso de ação satisfatório em detrimento do ótimo.

Alguns estudiosos, ligados a linhas da teoria econômica comportamental fazem algumas críticas, colocando a racionalidade em questão e também, a consciência do indivíduo em relação aos problemas, objetivos e alternativas. O que se verifica, muitas vezes, é que essa racionalidade não é verificada, sendo vencida por outros elementos que possibilitam ao gestor tomar uma decisão sem ter a percepção de qual caminho, ou linha de raciocínio foi seguido, atuando quase que de forma inconsciente. Para Miller, Hickinson e Wilson (2004), o modelo racional está além do alcance, devido à influência de fatores incontroláveis (psicológicos, pessoais, contextuais, organizacionais e informacionais, dentre outros) (Figura 2).

Figura 2: Racionalidade limitada e o processo de tomada de decisão

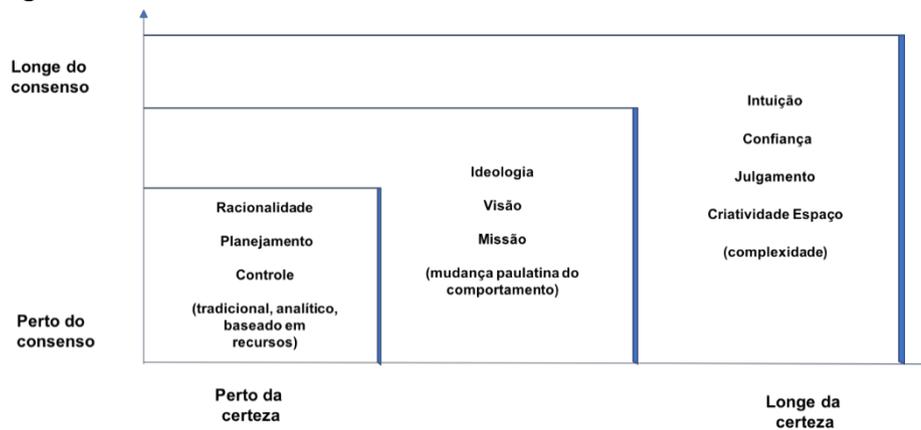


Fonte: Omarli (2017, p. 91)

As decisões são tomadas apoiadas em uma racionalidade limitada, cujas razões para tal limite estão na incapacidade do sistema de fornecer um máximo de informações ou informações suficientes, e na incapacidade de o tomador de decisões lidar “intelectualmente mesmo com as informações insuficientes que se acham disponíveis” (HALL, 1984, p. 129). Vários outros fatores limitadores podem ser vistos no fato de que decisões são tomadas por acordos entre grupos de interesses que podem não coincidir com os da organização. Muitas vezes, as escolhas costumam ser feitas de forma intuitiva e informal antes da análise de suas consequências, sendo que as decisões são tomadas e, em seguida, se busca uma justificativa racional para a escolha da ação. É importante salientar, que a tomada de decisões, bem como a liderança, deve ser vista como circunstancial às limitações externas e internas em todos os aspectos organizacionais.

Ghemawat (1999) cita a matriz de consenso e certeza de Bock (1978), e tenta esclarecer para o uso da racionalidade e da intuição no processo de formulação de estratégias, que servirão para a tomada de decisão: quanto mais perto da certeza e do consenso a situação se encontrar, maior deverá ser a utilização da racionalidade no estabelecimento da estratégia, ao passo que quanto mais longe, maior deverá ser a utilização da intuição e da criatividade. Observando esse contexto, é preciso perceber o nível de incerteza desse ambiente, pois essa pode ser a variável fundamental para que se possa definir as competências humanas que podem favorecer na geração das escolhas estratégicas.

Figura 3: Matriz de consenso e certeza de Bock



Fonte: Ghemawat (1999, p.79)

Ghemawat (1999) elucida o uso da racionalidade e da intuição na definição de estratégias que proporcionarão a tomada de decisão (Figura 3). Quanto mais perto da certeza e do consenso a situação se encontrar, maior deverá ser a utilização da racionalidade no estabelecimento das estratégias, ao passo que quanto mais longe, maior deverá ser a utilização da intuição e criatividade.

A intuição não apenas ajuda os tomadores de decisão a lidar com a incerteza, mas também estimula as cognições criativas que são essenciais para a geração e exploração de novas soluções de problemas, ideias e oportunidades de negócios (CLAXTON, 1998; MILLER; IRELAND, 2005; HODGKINSON et al., 2009). Vergara (1991) destaca a intuição como um delineamento orientador do processo decisório. A intuição deve ser levada em conta, já que a realidade não pode ser previsível e as decisões, conseqüentemente, não conseguem seguir normas rígidas, repercutindo em descrença da racionalidade (DÖRFLER; ACKERMANN, 2012; USHER, 2016).

A intuição, como apontam diversos autores (AGOR, 1986; KLEIN, 1998; SADLER-SMITH, 2007; LEHRER, 2009), é uma das mais importantes fontes de informação que o gestor tem à disposição para a tomada de decisão. Essas fontes podem ser internas (habilidades, experiências, personalidade, atitudes etc.) e/ou externas (tipo do problema para tomada de decisão, condições para a tomada de decisão, cultura organizacional etc.). O gestor por utilizar tanto as fontes internas quanto as externas, muitas vezes não se dá conta de que está usando a intuição na tomada de decisão.

2.3 INTUIÇÃO

2.3.1 Histórico e abordagens

A intuição é um assunto relativamente novo na academia. O uso da intuição na tomada de decisão não se tornou prevalente até o início dos anos 1970 (JUNG, 1971; LIVINGSTON, 1971; ARGYRIS, 1973; CLARK, 1973; MINTZBERG, 1973; DEAN *et al*, 1974; LEAVITT, 1975; SIMON, 1977). Essas obras, juntamente com pesquisas realizadas na década de 1980, incorporaram a intuição na literatura e nas pesquisas antes da década de 1970. Jung (1991), por exemplo, delineou um número de funções psíquicas incluindo sensorialidade, pensamento, sentimento e intuição (percepção por meio do inconsciente, ou a percepção de um conteúdo inconsciente). Todavia, foi Chester Barnard (1938) que iniciou os estudos da intuição no campo gerencial.

Na palestra realizada por Barnard (1938), na Faculdade de Engenharia da Universidade de Princeton, em 10 de março de 1936, intitulada "*The Mind in Everyday Affairs*", o autor declarou que os processos mentais se dividem em duas categorias: "não lógicos" e "lógicos". Eles não estão claramente separados, mas se fundem. Os "processos lógicos" envolvem o pensamento consciente expresso em palavras ou símbolos, isto é, o raciocínio. Os "processos não lógicos" compreendem aqueles não expressos em palavras, ou seja, são aqueles feitos por meio de julgamentos. Os processos não lógicos estão ancorados no conhecimento e na experiência (BARNARD, 1938, p. 302).

Para Barnard (1938), a diferença mais significativa entre indivíduos e entre os vários tipos do trabalho realizados, reside no grau em que o raciocínio analítico é necessário. Para o autor, os executivos, em contraste com os cientistas, por exemplo, não costumam desfrutar do luxo de tomar decisões baseadas em análises racionais, pelo fato dos executivos conviverem com situações que exigem tomadas de decisão rápidas e julgamentos complexos.

Para Simon (1987) o termo intuição é usado para descrever uma situação em que a tomada de decisão é rápida, em que o decisor é incapaz de descrever em detalhes o raciocínio para obtenção de uma resposta. Para o autor a intuição é "nada mais e nada menos que reconhecimento" (SIMON, 1992, p. 155), "análises baseadas em hábitos e na capacidade de resposta rápida através do reconhecimento" (SIMON, 1987, p. 63). Nessa visão, a intuição é resultado do reconhecimento rápido do decisor em resposta a situações caracterizadas por pistas

que possibilitem o acesso a grandes corpos de conhecimento explícito e tácito reunidos através de aprendizado e experiência e armazenados em memória de longo prazo (SIMON, 1983).

Herbert Simon (1916-2001) foi o primeiro estudioso a analisar o papel da intuição na gestão e na organização de forma sistemática e científica. Simon considerou os modelos de escolha racional como substitutos do modelo de racionalidade global do "homem econômico". O comportamento humano no ambiente de negócios é "intencionalmente" mas não totalmente racional (SIMON, 1947; JONES, 1999).

O principal desenvolvimento da teoria da decisão comportamental (BDT), no entanto, surgiu com Daniel Kahneman e Amos Tversky (SHAPIRA, 2008). No final de 1960 e no início dos anos 1970, Kahneman (1934) e Tversky (1937-1996) exploraram os vieses sistemáticos decorrentes das decisões e das escolhas baseadas em erros intuitivos resultantes de falácias e de erros de cálculo inerentes ao processamento da informação humana (KAHNEMAN; TVERSKY 1973; 1974). A intuição é definida como “pensamentos e preferências que vêm à mente rapidamente e sem muita reflexão” (KAHNEMAN, 2002, p. 449). Para o autor, os julgamentos intuitivos são avaliações “naturais”, ocupando uma posição entre as operações automáticas de percepção e as deliberadas.

Em meados da década de 1970, esses conceitos foram adaptados e elaborados por pesquisadores da administração, com destaque para Henry Mintzberg, quando afirmou que a administração era tanto "arte" quanto "ciência". Também declarou que o planejamento era um processo do "hemisfério esquerdo" (isto é, analítico e lógico) e verbal como um processo do "hemisfério direito" (ou seja, criativo, intuitivo e imagético). O assunto ganhou impulso ao longo dos anos 1970 e 1980, quando Taggart e seus colegas propuseram a metáfora do processamento da informação (HIP), ou seja, o estilo de decisão do "hemisfério esquerdo" era caracterizado por lógico, sequencial, objetivo, dedutivo e analítico, enquanto que o estilo de decisão do “hemifério direito” era caracterizada por processos não lógicos, subjetivos, simultâneos, causais, indutivos e sintéticos, incluindo a intuição (TAGGART; VALENZI, 1990).

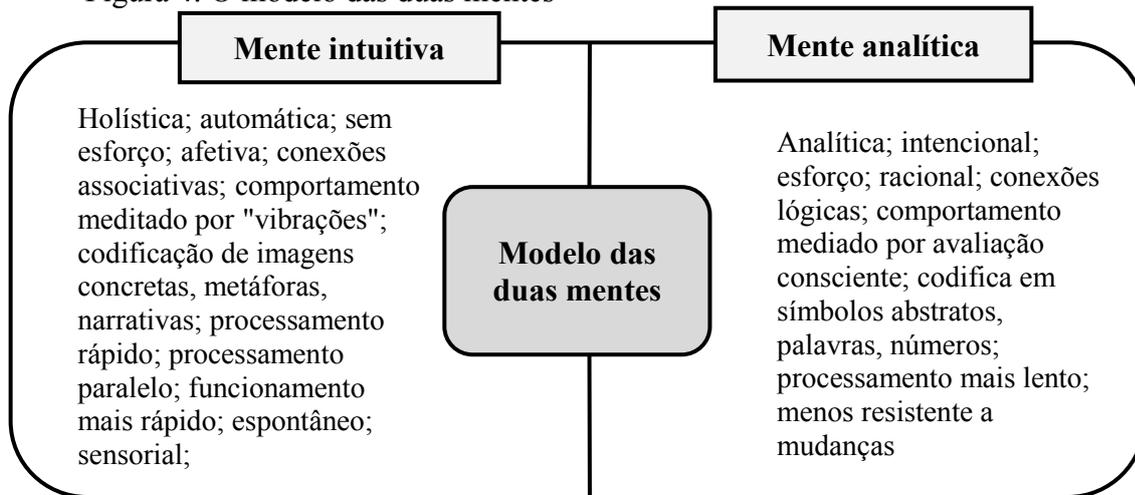
Hines (1987, p. 605), por exemplo, realizou uma revisão das pesquisas atuais sobre as diferenças hemisféricas e concluiu que as reivindicações de Mintzberg, Raisinighani e Théorêt (1976), Agor (1986) e outros representavam uma "mitologia hemisférica", e de que qualquer tentativa de melhorar o desempenho, o treinamento e a seleção por meio de "tais dicotomias", era improdutivo”. Para Simon (1987, p. 59), a doutrina do cérebro dividido na gestão, representa uma extrapolação "romântica”. Ainda, para o autor, a análise e a intuição são essenciais na tomada de decisão; e para efeitos de comportamento organizacional "são as diferenças de

comportamentos que são importantes e não as diferenças nos hemisférios (...). As questões importantes para nós são “O que é a intuição?” E “como se realiza?”, e não “em que centímetros cúbicos do tecido cerebral acontece?”

Os anos 1980 foram caracterizados por vários fluxos de pesquisas acerca da intuição. Todavia, também se testemunhou o início da investigação sistemática do papel da intuição nos processos de tomada de decisão nas organizações. Isenberg (1984, p. 81), por exemplo, relatou 12 estudos de caso para verificar: “Como os gerentes seniores pensam”. E descobriu que quanto mais alta a posição ocupada pelo gerente, mais ocorria a combinação da intuição e da racionalidade. Os participantes do estudo de Isenberg utilizaram a intuição de cinco maneiras distintas: 1) identificação da existência de um problema; 2) adoção de comportamentos bem aprendidos; 3) integração e sistematização de dados; 4) verificação dos resultados da análise racional; 5) tomada de decisões.

Os anos 1990 foram caracterizados pelas teorias do “processo dual”. Hodgkinson e Healey (2008), observaram que tanto heurísticas como vieses fundamentavam a pesquisa acerca da intuição. As teorias de processo dual de raciocínio na tomada de decisão constituem um extenso domínio de investigação, e revisões abrangentes podem ser encontradas em Chaiken e Trope (1999), Stanovich e West (2000) e Evans (2008). As teorias de processo dual como postulado por Evans (2003, p. 454), demonstram “duas mentes em um só cérebro” e de que existem dois sistemas de processamento de informações: os processos do Sistema 1 são contextualmente dependentes, automáticos e, em grande parte inconscientes, associativos, intuitivos, implícitos e rápidos. No Sistema 2 os processos são contextualmente independentes, analíticos e baseados em regras, explícitos e relativamente lenta (STANOVICH; WEST 2000).

Figura 4: O modelo das duas mentes



Fonte: adaptado de Epstein, 1994; Lieberman, 2007, citado em Sadler-Smith, 2015, p. 14

Dane e Pratt (2007) apoiam esse pensamento dual afirmando que a tomada de decisão racional envolve processos sistemáticos para tomar uma decisão consciente, enquanto o sistema experiencial aplicado na intuição é: 1) inconsciente, 2) integrado, 3) associativo e; 4) mais rápido. Em um processo intuitivo de tomada de decisão, os tomadores de decisão reconhecem conscientemente o problema através da percepção de pistas e padrões relevantes, assim como ativam inconscientemente os esquemas cognitivos associados ao problema, fazendo associações holísticas de forma não consciente e consciente na geração de uma solução (DANE; PRATT, 2007).

Para Epstein (2010) existem dois sistemas de tomada de decisão: um sistema pragmático (aprendizagem automática e associativa) e um sistema de raciocínio verbal (sistema racional/analítico), enquanto Sadler-Smith (2015) considera os sistemas (mentes intuitiva e analítica) do processamento da informação que podem ser entendidos e explicados em termos da teoria de processamento dual ou do modelo de “duas mentes”. Segundo Epstein (2010), a intuição é suportada pelo aprendizado automático obtido pela experiência (não apenas a conscientização) e de que ambos os sistemas são adaptativos, possuindo forças e fraquezas ou limitações.

Franklin (2013) afirma que a abordagem de tomada de decisão entre especialistas e novatos é diferente. Um novato depende em grande parte da análise racional, enquanto um especialista usa o conhecimento e a experiência adquiridos em experiências e ambientes semelhantes. Para o autor, o processo de tomada de decisão de um especialista é apoiado por uma estrutura de decisão avançada e não apenas do resultado do processo de análise racional.

Woiceshyn (2015) argumenta que, dependendo das circunstâncias específicas, os tomadores de decisão aplicam tanto a intuição quanto a análise racional no processo de tomada de decisão, indo e vindo entre os dois estilos de processamento. A espiral de decisões foi descrita por Woiceshyn (2015) como um processo de filtragem de *loops* iterativos em que o tomador de decisão gira entre novos fatos e o conhecimento integrado armazenado em sua mente subconsciente na forma de conceitos ou princípios. Segundo o autor, a qualidade do pensamento e da tomada de decisões para o sucesso dos negócios em longo prazo depende da interação que os tomadores de decisão realizarem entre o consciente (raciocínio cognitivo) e a mente subconsciente (intuitiva).

Akinci e Sadler-Smith (2012), a partir da literatura existente, consideram uma decisão como intuitiva quando possuir uma ou mais das seguintes características:

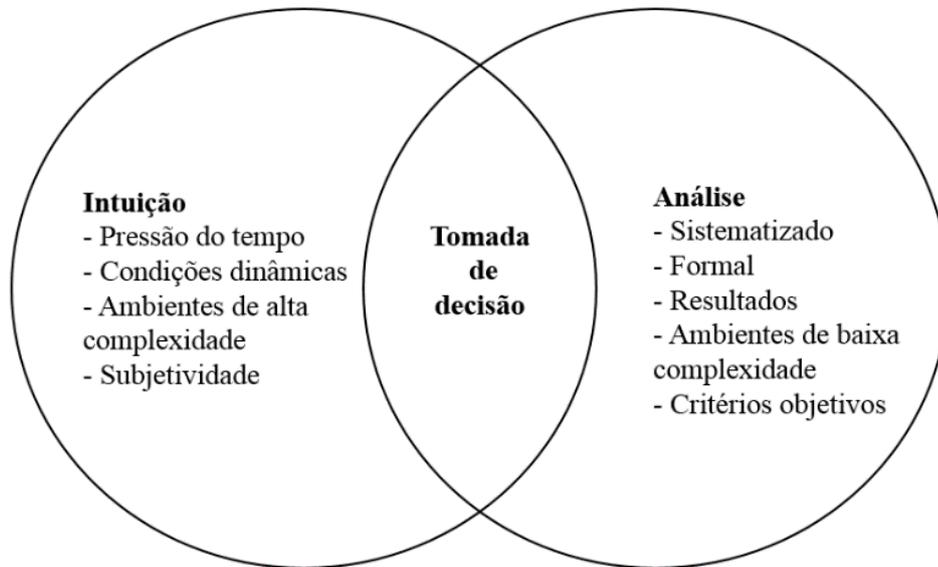
- a) O ato de tomar uma decisão é predominantemente inconsciente (DANE; PRATT, 2007).
- b) O ato de tomar uma decisão acontece rapidamente, especialmente quando comparado com o pensamento lógico (DANE; PRATT, 2007; GORE; SADLER-SMITH, 2011).
- c) O ato de tomar uma decisão envolve o uso de *scripts* de ação: o reconhecimento de sugestões aciona *scripts* de ação mantidos na memória de longo prazo, o que leva à ação, a saber, a implementação da intuição (GORE; SADLER-SMITH, 2011).
- d) O ato de tomar uma decisão usa simulação mental, em que o tomador de decisão mentalmente simula a implantação de um determinado *script* antes de agir (KAHNEMAN; SLOVIC; TVERSKY, 1982; GORE; SADLER-SMITH, 2011).
- e) O ato de tomar uma decisão depende de associações holísticas (também chamadas de reconhecimento de padrões) e correspondência: os estímulos são combinados com algumas categorizações (não conscientes) e padrões baseados na percepção de coerência (DANE; PRATT, 2007; GORE; SADLER-SMITH, 2011).
- f) O ato de tomar uma decisão depende de sentimentos e emoções, e não de lógica; o processo de intuir é geralmente acompanhado por afeto ou emoções, como excitação ou harmonia (DANE; PRATT, 2007).

Por outro lado, Akinci e Sadler-Smith (2012) consideram uma decisão como sendo racional no momento em que apresentar uma ou mais das seguintes características:

- a) O ato de tomar uma decisão envolve a coleta (tanto quanto possível) de informações relevantes (DEAN; SHARFMAN, 1996).
- b) O ato de tomar uma decisão depende da análise formal e sistemática das informações disponíveis (LANGLEY, 1989; DEAN; SHARFMAN, 1996).
- c) O ato de tomar uma decisão visa à integralidade das informações coletadas e a análise formal (FREDRICKSON, 1984; PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998).
- d) O ato de tomar uma decisão segue um processo passo a passo (DEAN; SHARFMAN, 1996).
- e) O ato de tomar uma decisão depende da lógica: as escolhas são baseadas em regras e em causa-efeito relacionamentos (EVANS, 2003; HODGKINSON et al., 2009).
- f) O ato de tomar uma decisão envolve a intencionalidade da capacidade cognitiva: o tomador de decisão intencionalmente compromete tempo e capacidade cognitiva para fazer a escolha (DEAN; SHARFMAN, 1996).

A intuição difere da tomada de decisão racional (Figura 5) na medida em que é mais rápida por não seguir um processo linear de raciocínio lógico com possibilidades de reconstrução e de explicação *ex post* (BARNARD, 1938; SIMON, 1987). Embora a intuição e a racionalidade sejam reconhecidas como valiosas para a tomada de decisões estratégicas, elas são diferentes (EPSTEIN, 1994). O uso conjunto, portanto, muitas vezes resulta em tensão: em geral, um tomador de decisões (intuitivo) não consegue acomodar facilmente o pensamento intuitivo (racional) (HODGKINSON; CLARKE, 2007; HODGKINSON et al, 2009; SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010).

Figura 5: Tomada de decisão analítica e intuitiva



Fonte: adaptado de Sadler-Smith, 2015, p. 13

Simon (1987), tomando por base o conceito de racionalidade limitada, argumenta que os gerentes não escolhem entre a análise racional e a intuição. O conhecimento e a experiência é que levam os gerentes a utilizarem automaticamente os dois estilos de tomada de decisão. Na mesma linha, Langley (1995, p. 63) comenta que os gerentes precisam aplicar uma linha tênue e equilíbrio entre “extinção por instinto” (intuição) e “paralisia por análise” (racionalidade).

De acordo com a literatura, os acadêmicos reconhecem a existência de ambos os sistemas de processamento de informações. Outros pensamentos sobre estilos de tomada de decisão incluem: lógico versus não lógico (BARNARD, 1938), esquerdo versus direito (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976), intuitivo versus racional (SIMON, 1987), consciente versus subconsciente (KHATRI; NG, 2000), tácito versus deliberado (HOGARTH, 2010), senso comum versus não comum (DINUR, 2011), rotina versus não- rotina; recorrente versus não recorrente (FRANKLIN, 2013) e baseada em fatos versus abstrata (MASON, 2015).

A tomada de decisão é influenciada pelos modos racional, racionalidade limitada e intuitivo e/ou pela combinação dos modos de tomada de decisão, já que estes variam ao longo de um *continuum*, não podendo ser considerado como polos opostos e não complementares. Também as decisões tomadas poderão refletir mais características de um dos modos de tomada de decisão, dependendo do tipo de problema, das condições de tomada de decisão, do contexto e das características dos decisores.

Na visão de Drucker (1977, p. 283) “não importa qual processo de tomada de decisão é seguido. O tomador de decisão deve, ao chegar à decisão final, estar confortável com a escolha

final feita, chamado por ele de “teste do espelho”. Em nome da ética, vale perguntar: “Que tipo de pessoa quero ver no espelho pela manhã?”

2.3.2 Conceitos

No Dicionário de Psicologia (ARNOLD; EYSENCK; MEILI, 1982), a intuição é descrita como modo operativo da inteligência e seu produto, forma de conhecimento direto, caracterizada por sua natureza imediata e instantânea; consiste em organização interna espontânea, em percepção, ou em ideia ou imagem.

Quadro 2: Conceitos de intuição

Jung (1986)	Função psicológica que transmite percepção de um modo inconsciente.
Wild (1938)	Conscientização imediata por alguém, de uma determinada entidade, sem qualquer ajuda dos sentidos ou racionalidade como causa para essa conscientização.
Bruner (1962)	Arte de compreensão do sentido, significado, ou estrutura de um problema sem a confiança explícita no dispositivo da habilidade analítica de alguém.
Westcott e Ranzoni (1963)	Processo de chegada a uma conclusão baseado em pouca informação, normalmente obtido com base em informações adicionais.
Rorty (1967)	Compreensão imediata.
Westcott (1968)	A intuição é um processo racional de pensar, no qual um tomador de decisão cria uma solução para um problema de decisão baseado em seu conhecimento tácito.
Agor (1986)	As decisões intuitivas são resultado da capacidade de integrar e fazer uso da informação que vem tanto do lado esquerdo como do lado direito do cérebro, isto é, em sinais baseados em fatos, sentimentos e um profundo envolvimento pessoal do ego.
Bowers <i>et al</i> (1990)	Percepção preliminar de coerência (padrão, significado, estrutura) que a princípio não é conscientemente representada, mas guiada pelo pensamento e questionamento em direção a um pressentimento ou hipótese relativos à natureza da coerência em questão.
Shirley e Langan- Fox (1996)	Sentimento de conhecimento acurado baseado em informação inadequada e sem informação consciente do pensamento racional.
Simon (1996)	Atos de reconhecimento.
Shapiro e Spence (1997)	Modo de processamento e holístico em que as decisões são tomadas sem consciência das regras de conhecimento utilizadas para inferência e que parecem adequadas, apesar de inabilidade pessoal para enunciar os motivos.
Shapiro e Spence (1997)	Intuição é um método de processamento holístico e não consciente, cujos julgamentos são feitos sem que se saibam as regras e os conhecimentos usados para a inferência e que podemos sentir como certo, apesar da inabilidade para articular uma razão.

Burke e Miller (1999)	Conclusão cognitiva baseada em uma tomada de decisão com experiências prévias e entradas emocionais.
Policastro (1999)	Forma implícita de conhecimento que orienta a tomada de decisão e uma direção promissora.
Lieberman (2000)	Experiência subjetiva de um processo predominantemente não consciente – rápido, ilógico e inacessível para conscientização – o qual, dependendo da exposição ao domínio ou espaço do problema, é capaz de extrair informações probabilísticas.
Raidl e Lubart (2000 – 2001)	Processo perpétuo construído por meio de um ato primordialmente subconsciente de conectar elementos discrepantes de informação.
Hogarth (2001)	Pensamentos que são obtidos com pouco esforço aparente e tipicamente sem estar ciente da conscientização, envolvendo pouca ou nenhuma deliberação consciente.
Myers (2002)	Capacidade para conhecimento direto e imediato anteriores a análise racional.
Kahneman (2003)	Pensamentos e preferências que rapidamente e sem muita reflexão chegam ao cérebro.
Motta (2004)	O gestor deve combinar mente, corpo e emoções buscando fortalecer o processo decisório.
Dane e Pratt (2004)	Julgamentos confiantes, que chegam de maneira rápida por reconhecimento associativo não consciente.
Miller e Ireland (2005)	A intuição é comumente descrita como um palpite ou intuição inexplicável que indica às pessoas o que fazer.
Dane e Prate (2007)	A intuição é conceituada como um mecanismo de tomada de decisão que se baseia no reconhecimento rápido e não-consciente de padrões e associações, resultando em julgamentos afetivos.
Lehrer (2009)	Nenhum indivíduo consegue ser totalmente racional na tomada de decisão, isso porque é impossível separar razão da intuição.
Kim, Ferrin e Rao (2008)	Quando os indivíduos enfrentam um grau de incerteza e precisam agir, estes indivíduos baseiam-se na confiança para realizarem suas apostas com relação ao futuro e ao risco inerente.
Dayan e Elbanna (2011)	A intuição é vista como uma forma de processamento de informação associada a sentimentos, palpites e <i>insights</i> místicos.
Elbanna, Child e Dayan (2013)	Um processo mental baseado em um "sentimento intuitivo", em oposição à análise explícita e sistemática. Visão ou julgamento que é usado como base para tomada de decisão.
Caliendo, Fossen e Kriticos (2014)	A utilização da experiência é um dos fatores determinantes para a manutenção e sucesso do empreendedor.
Sadler-Smith (2015)	Define a intuição como não consciente, não convidada e instantânea. Tem um afetivo (sentimento) tom e baseia-se em associações holísticas para permitir padrões ou <i>scripts</i> armazenados na memória de longo prazo.
Sadler-Smith e Burke-Smalley (2015)	A intuição é um processo não-racional, que não é nem irracional nem racional.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Os conceitos apresentados revelam que a intuição é, por vezes, definida como o ato de cognição sem inferência racional. Também, é caracterizada como forma de aprendizado que ocorre além da consciência, onde o decisor se apropria do conhecimento, porém desconhece sua fonte. Parikh (1994) ressalta que a intuição resiste a uma definição comum, em função das suas próprias características. Como ela é algo utilizado por todos, em todas as áreas, como se fosse uma habilidade universal, acaba recebendo diferentes denominações: conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Dane e Pratt (2004, p. A1-A2) identificaram três características de processo e uma de resultado que são comuns em muitas definições de intuição: “a) a intuição ocorre via processo que opera fora do pensamento consciente; b) a intuição envolve um processo de reconhecimento cujos estímulos ambientais são correspondidos à alguma categoria ou modelo não consciente; c) o processo intuitivo é rápido; d) a intuição, quando associada a resultado, envolve sentimentos de confiança, isto é, a sensação de que as intuições são corretas”.

2.4 FATORES QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA

No entendimento de Zulfiqar e Islam (2017) o uso da intuição no processo de tomada de decisão é influenciada por inúmeros fatores, como por exemplo, experiência, ambiente instável, sentimentos/*feeling*, crenças e valores e emoções. Para os autores, o problema existe em forma de um *continuum*, ou seja, de um lado tem-se os problemas estruturados e, de outro, os problemas não estruturados. Quando o problema é desestruturado, os indivíduos estão mais propensos a utilizarem a intuição (DANE; PRATT, 2007).

A **importância da experiência** na tomada de decisão intuitiva foi reconhecida pelos pesquisadores e articulada de forma diferente. Barnard (1938, p. 7) usou as palavras “resultado da experiência anterior”; Simon (1987, p. 63) chamou de “hábito”; Kahneman e Klein (2009, p. 10) falaram sobre “experiências específicas enraizadas” e Epstein (2010, p. 296) a “aprendizagem automática”.

Simon (1987, p. 58) argumenta que a confiança do decisor, a velocidade da decisão e o acúmulo de experiências são características que distinguem as decisões intuitivas: “[...] tomadores de decisões devem ter grande confiança na assertividade de suas decisões intuitivas

e estão propensos a atribuir sua habilidade de fazê-las rapidamente à sua experiência”. Matzler, Bailom e Mooradian (2007) comentam que todos os dados do mundo não superam o valor de experiência de vida que informa a intuição na tomada de decisões complexas. A intuição segundo os autores é altamente complexa e desenvolvida como resultado de anos de experiência e aprendizado, convertidos em fatos, padrões, conceitos, procedimentos e abstrações que se encontram armazenadas na cabeça das pessoas. Glöckner e Witteman (2010) defendem que a intuição está centrada em processos espontâneos, pois dependem de fatos e de estruturas de conhecimento alcançadas através da repetição e aprendizagem.

A eficácia da tomada de decisão intuitiva é segundo Salas, Rosen e DiazGranados (2010), impactada pelo próprio decisor, pela tarefa e pelo ambiente de decisão. No que diz respeito ao tomador de decisão, a efetividade pode ser ativada ou dificultada pela experiência (incluindo a base de conhecimento) e a predisposição do indivíduo para confiar na intuição ou na deliberação (estilos de processamento). Em termos da tarefa de decisão, a eficácia pode ser influenciada pela ocorrência de tarefas de julgamento (estrutura de tarefas) e pelo desenvolvimento de memória implícita e explícita para a aprendizagem (disponibilidade de feedback). O ambiente moderno de tomada de decisão é impactado pelo ambiente de negócios complexo e compelido, resultando em restrições de tempo em que os gerentes dependem mais do estilo intuitivo de tomada de decisão.

No entender de Aziza (2013) a chave para a tomada de decisão efetiva está na escolha de dados importantes, possibilitada tanto pela experiência como pelo conhecimento. Woiceshyn (2015) na mesma linha de raciocínio diz que a parte crítica da tomada de decisão está na organização do conhecimento, incluindo a experiência em princípios e conceitos, com base na ideia de integração por elementos essenciais. Woiceshyn (2011) entende os princípios como simplificações de experiências passadas ou interpretações presentes. Conceitos e princípios estão logicamente organizados e armazenados na memória subconsciente, ficando disponíveis para recuperação, conforme a necessidade, para acelerar o processo de tomada de decisão.

A intuição experiencial é descrita por Sadler-Smith e Burke-Smalley (2015, p. 12) como “combinação de padrões” originada da experiência, prática e *feedback*. Segundo Salas, Rosen e DiazGranados (2010) e Hogarth (2010) o resultado da intuição experiencial é o efeito sabedor. Para os autores, o tomador de decisões desenvolve o conhecimento por meio de experiências de longo alcance, não se podendo supor que a intuição e a perícia sejam idênticas. Todavia, a intuição está entrincheirada na perícia. Como ilustração da experiência intuitiva, Sadler-Smith (2015) argumenta que o Steve Jobs da Apple tinha a capacidade de, na ausência de diretrizes

claras, converter informações em conhecimento, enquanto Tim Cook possuía menos habilidades intuitivas para traduzir dados.

Na visão de Khatri e Ng (2000) a aplicação da tomada de decisão intuitiva pode ser pertinente em **ambientes de negócios instáveis e voláteis**. Miller e Ireland (2005) afirmam que a intuição pode ser a melhor opção de tomada de decisão quando recursos como tempo gerencial e financiamento para subsistência de decisão são limitados. O estudo realizado por Agor (1986) revelou que a intuição é aplicada principalmente na tomada de decisões de alta relevância e, em situações com altos níveis de incerteza, em que fatos limitados estavam disponíveis para apoiar o processo de tomada de decisão, além das restrições de tempo. Daft e Lengel (1986) afirmam que a alta incerteza de decisão pode resultar em processos mais intuitivos, ou seja, empregar julgamento e experiência em vez de técnicas computacionais. Kruglanski e Freund (1983) e De Dreu (2003) indicam que quanto maior a pressão de tempo, maior a probabilidade dos indivíduos tomarem as decisões baseadas nas intuições.

Franklin (2013) comenta que os estilos de decisão são determinados pela variedade e complexidade das decisões gerenciais. O estilo de tomada de decisão depende da existência de incerteza, risco, objetivos monetários, bem como decisões individuais ou de equipe. Woiceshyn (2015) comenta que durante os processos complexos de tomada de decisão, a análise racional como o único estilo de tomada de decisão é insuficiente para abranger efetivamente a complexidade. O processo de tomada de decisão segundo De Vries (1996) não inclui apenas o comportamento individual dentro da própria organização. Ele também inclui a dinâmica interpessoal e organizacional e do grupo em geral, além da dinâmica entre a organização e seu ambiente.

Os empreendedores, por exemplo, estabelecem **os valores** nas empresas, mantendo-os vivos através da dedicação e do comportamento diário (FARREL, 1993). Para Schwartz (2011), valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas. Os valores servem como guias para selecionar e avaliar ações, situações e pessoas (SCHWARTZ, 1992). Solomon (2002), argumenta que os valores são crenças de que uma condição é preferível a outra. Essas crenças podem ser pessoais, relacionadas ao trabalho ou organizacionais (TAMAYO, 2007b). Os valores dão origem a uma preferência, uma distinção entre o principal e o secundário, por aquilo que tem valor sobre o que não tem (TAMAYO, 2007a).

Os valores e as crenças dão sentido às coisas no mundo, porque formam a base de como as pessoas interpretam os eventos que ocorrem em seu redor. Essas interpretações governam o estado emocional das pessoas. Os indivíduos ao interpretarem os eventos que estão ao seu redor, dão significados às coisas, controlando os vários sistemas psicológicos (comportamento,

emoção, atenção e memória), com a intenção de se adaptarem ao mundo e à sociedade em que vivem. Essa interpretação é baseada em experiências obtidas desde a infância. Através dessas experiências, os indivíduos desenvolvem um sistema de esquemas e de crenças básicas no nível inconsciente, que podem determinar as emoções (raiva, ansiedade, tristeza) que irão influenciar o comportamento do decisor (seguir, desistir, reagir, fugir) (MEIRELES; SANCHES, 2009).

As **emoções** são processos motivacionais que orientam o comportamento na priorização dos objetivos (BAGOZZI; BAUMGARTNER; PIETERS; 1998; FRIJDA, 2006; NELISSEN; DIJKER; DE VRIES, 2007). Essa influência emocional pode ocorrer através da experiência consciente como também pode ocorrer de forma mais ou menos automática. As emoções são elementos importantes na tomada de decisões, já que permitem aos indivíduos fazerem uma escolha dentre várias alternativas, além de ajudar no reconhecimento de armadilhas que estão subjacentes ao processo. Lerner e Arsenio (2000) comentam que as emoções desempenham um papel importante nas decisões tomadas em condições de incerteza, pois o conhecimento e as informações são incompletas.

É consenso entre os pesquisadores que emoções e sentimentos (*feeling*) exercem forte influência na tomada de decisão. As emoções afetam todos os aspectos da ação, porque atuam diretamente nas crenças e nos valores dos seres humanos (DAMÁSIO, 1994; ARIELY, 2008; FRITH; SINGER, 2008; ELSTER, 2009; LEHRER, 2009). Na visão de Meireles e Sanches (2009) toda tomada de decisão está ligada à forma como os indivíduos interpretam o mundo por meio de suas crenças na interação entre cognição e emoção.

Seo e Barret (2007) analisaram a ligação da experiência afetiva com o desempenho na tomada de decisão. Os autores acompanharam 101 homens que investiam em ações por internet para avaliar os sentimentos manifestados durante 20 dias quando da tomada de decisão. Os achados da pesquisa demonstraram que os indivíduos que experimentaram sentimentos mais intensos (*feeling*) alcançaram maior desempenho na tomada de decisões.

Os achados da pesquisa conduzida por Franco e Sanches (2016) revelam que os homens e as mulheres empreendedores são afetados por sentimentos e emoções quando da tomada de decisão. A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisões, alterando o comportamento dos tomadores de decisão. Além disso, diferentes emoções influenciam os sujeitos de maneira diferente, pois as emoções positivas têm um efeito diferente das emoções negativas (BECHARA; DAMÁSIO, 2005).

Os estudos de Zulfiqar e Islam (2017) demonstram que os indivíduos em estado de humor negativo estão mais propensos a usar abordagem de decisão estruturada na tomada de decisão, quando comparados com os indivíduos com humor positivo que confiam mais na

intuição no momento da decisão. A pesquisa sobre o papel das emoções e dos estados de espírito precisam ser expandidas para desenvolver uma compreensão clara de como os sentimentos humanos podem afetar o complexo processo de construção das decisões.

2.5 ESTUDOS ACERCA DA TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA

Agor (1989), no seu estudo com 3000 gerentes norte-americanos verificou que a intuição é um recurso que prevalece em níveis gerenciais mais elevados dentro das organizações, em geral, e é utilizada quando há um alto nível de incerteza, poucos precedentes, fatos limitados e pressão pelo tempo. Ela se manifesta por meio de uma sensação de euforia, harmonia, confiança, entusiasmo. Parikh (1994) em sua pesquisa com 1312 gerentes de vários países do mundo (Áustria, Brasil, França, Japão, Índia, Holanda, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos) observou que a intuição não recorre à lógica e a métodos racionais.

Pacini e Epstein (1999) empregaram o instrumento *REI - Rational-Experiential Inventory*, fazendo uso de uma dicotomia entre indivíduos mais racionais e de indivíduos que agem de forma mais automática, rápida, holística e influenciado por sentimentos. Os autores verificaram que: a) o estilo de pensamento racional estava mais relacionado à força do ego, abertura, conscienciosidade e crenças básicas favoráveis sobre o eu e o mundo e; b) o estilo de pensamento experiencial estava mais relacionado à extroversão, à amabilidade, às crenças favoráveis aos relacionamentos e à expressão emocional.

Burke e Miller (1999, p. 92) realizaram pesquisa por meio de entrevistas semiestruturadas com 60 profissionais que ocupavam uma posição de média gerência e constataram que a intuição está mais relacionada com a experiência e/ou sentimentos (emoções). Os entrevistados afirmaram que usavam frequentemente a intuição em 47% dos casos e, em 30%, às vezes. As autoras também verificaram que a intuição pode ser pensada como uma “conclusão cognitiva, baseada na experiência prévia dos decisores e em *inputs* emocionais”.

Guimarães (2005) realizou estudo para avaliar a utilização da razão e da intuição no processo decisório em estratégia, em função da percepção de incerteza no ambiente de negócios. O autora identificou diferentes tipos de percepção de incerteza, seis estilos decisórios diferentes e de que a idade e a experiência profissional estão relacionadas com estilo intuitivo de decidir. Pontes (2009), em sua pesquisa com administradores de micro e pequenas empresas

(240 empresas no total), do Centro Comercial Av. Monsenhor Tabosa localizado na cidade de Fortaleza, CE, constatou que a maioria dos gestores possui um grau mediano de intuição e que, apesar de grande parte dos administradores considerar a intuição como atributo positivo, apenas um terço deles utilizam a intuição como norteadora de seus atos no âmbito empresarial. Silva *et al* (2013) alertam que a tomada de decisão não é um processo puramente racional, mas envolve também a personalidade, os valores do tomador de decisão, bem como a conscientização do líder sobre o impacto de sua decisão.

Malewska (2015) no seu estudo empírico junto à empresa de alimentos polaca - Cooperativa de Cozimento e Confeitaria “Fawor”, localizada em Poznan, na Polônia, verificou que os pesquisados não apenas confiam em planos racionais e informações confiáveis, mas também consideram a intuição no processo de tomada de decisão (todos os entrevistados afirmaram que eles usaram a intuição na prática de tomada de decisão). As abordagens quase racionais e adaptativas (uma mistura equilibrada das orientações racional e intuitiva) predominaram entre os gerentes de nível médio e superior. Isso pode ser explicado pelo fato de que, em níveis mais baixos de gerenciamento, os problemas de decisão costumam ser previsíveis, repetíveis e têm uma estrutura clara e completa. Isso promove o uso da abordagem racional que requer informações mais completas e geralmente é baseada em soluções previamente testadas. Os resultados do estudo também permitiram uma verificação positiva da suposição de que os estilos que integram as abordagens intuitiva e racional são dominantes na prática de tomada de decisão. Por outro lado, os tomadores de decisão não usam estilos extremos, ou seja, “puros” intuitivos ou “puros” racionais.

Santos e Dacorso (2016) em seu trabalho intitulado *Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte*, identificaram também a utilização de abordagem integrada na tomada de decisão por parte das empresas pesquisadas e leve tendência racional ao longo do *continuum* entre as abordagens e Vlaev (2018) de que os modelos racionais precisam ser complementados pelas teorias das mudanças contextuais.

Organ e O’Flaherty (2016), a partir dos dados coletados com 188 participantes em 22 países, divididos em 48 equipes de TIC empreendedoras, identificaram uma forte influência da diversidade intuitiva do estilo de decisão nos níveis de equipe e no desempenho das equipes. Na era do big data, os sistemas de informação mais ajustados aos estilos de decisão individuais e de equipe são cada vez mais essenciais para o refinamento dos processos de tomada de decisão.

Mikuskova (2017) verificou em sua pesquisa que os gestores não tinham uma preferência clara por um estilo decisório e de que a intuição é definida como conhecimento

baseado em sentimentos, julgamento não baseado em fatos e de que estava associada a experiência e prática. A tomada de decisão também foi influenciada por fatores contextuais, como o ambiente e seus limites (requisitos de gerenciamento e informação e limites financeiros), tempo e tipo de tarefa.

Okoli e Watt (2018), em seus estudos, constataram que os gerentes em situações de crises geralmente utilizam o modo intuitivo como estratégia padrão, mas também recorrem, às vezes, à análise como *inputs* separados, conforme as circunstâncias. Os comandantes experientes, quando confrontados com dilemas de escolha, faziam uso do conhecimento experiencial para determinar a opção mais plausível.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo apresenta a caracterização, a abordagem, o método, o contexto com a população e amostra, o modelo de análise e as técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO, ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como descritiva e interpretativa. É descritiva no momento em que procura descrever as percepções que as mulheres entrevistadas possuem em relação à tomada de decisão racional e intuitiva sem a intenção de promover modificações. É interpretativa, pelo fato de a mestranda considerar que o acesso à realidade (dada ou socialmente construída) é possível através de construções sociais tais como a linguagem, a consciência e significados compartilhados. A interpretação dos assuntos racionalidade e intuição na tomada de decisão traduz os significados que as mulheres entrevistadas atribuíram aos temas e subtemas explorados no modelo de análise, descrito na sequência desta dissertação.

Como a pesquisa tem por objetivo geral estabelecer, a partir da visão de mulheres entrevistadas e dos fundamentos teóricos e práticos, proposta de ações para a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações, a natureza da pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa possibilitou à mestranda: a) participar do processo de coleta de dados para entender os elementos intuitivos e racionais que guiam a tomada de decisão; b) entender os significados atribuídos pelas entrevistadas em relação aos assuntos intuição e racionalidade na tomada de decisão, quando da coleta, da transcrição e da interpretação dos depoimentos registrados.

O método utilizado é o de levantamento, pois a mestranda buscou obter dados sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas (FONSECA, 2002), neste caso, um grupo de mulheres entrevistadas de Santa Catarina.

As fases utilizadas na realização do levantamento foram as seguintes:

- a) o **protocolo**, exigiu da mestranda a elaboração de documento formal com os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que estavam sendo adotadas na condução da pesquisa: a mestranda explicou o projeto, o tema, os objetivos e os assuntos abordados, ressaltando a necessidade de realização de entrevistas para o

entendimento das decisões racionais e intuitivas. Todas as mulheres contactadas concordaram em participar da pesquisa.

- b) na segunda fase do estudo foram colhidas as **evidências** para o entendimento dos elementos intuitivos e racionais que caracterizavam a tomada de decisão: envolveu a análise dos depoimentos coletados em entrevistas e de observações, conforme etapas descritas no tópico 3.4. Assim, foram utilizadas várias fontes de evidência (entrevistas, análise documental, observação e pesquisa bibliográfica), visando à triangulação de dados frente aos fundamentos teóricos e empíricos que poderiam colaborar no entendimento do assunto pesquisado.

De posse das evidências colhidas, os dados e as informações foram **organizados** e agrupados, segundo os objetivos da pesquisa. Duas estratégias gerais foram usadas: a análise foi feita com base nas proposições teóricas e na estrutura descritiva para verificar os padrões de relacionamento, consistência e coerência entre os dados e informações coletadas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O contexto da pesquisa envolveu 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas de qualquer segmento de Santa Catarina.

Quadro 3: Mulheres proprietárias e gestoras participantes da pesquisa

Entrevistadas	Ramo/Segmento	Local
1	Cosméticos	Florianópolis
2	Estética	Florianópolis
3	Alimento	Florianópolis
4	Alimento	Florianópolis/São José
5	Contabilidade	Chapecó
6	Alimento	Florianópolis
7	Contabilidade	Joaçaba
8	Turismo	Florianópolis
9	Alimento	Herval D'Oeste
10	Estética	São José
11	Contabilidade	Florianópolis
12	Alimento	Erval Velho
13	Confecção Feminina	Florianópolis

14	Eventos	Florianópolis
15	Embalagens	Herval D'Oeste

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Para a escolha das mulheres entrevistadas, a mestrandia utilizou quatro critérios: a) as mulheres entrevistadas deveriam ser proprietárias de empresas de qualquer segmento; b) as mulheres entrevistadas deveriam estar na gestão das empresas; c) as empresas das mulheres entrevistadas deveriam ter empregados; d) as mulheres entrevistadas deveriam estar acessíveis e predispostas a participar da pesquisa. Diante da situação, a amostra é do tipo snowball, já que as mulheres foram identificadas a partir de indicações das próprias mulheres entrevistadas. Por exemplo a entrevistada E01 indicou a entrevistada E06 e a E06 indicou a E15, e assim sucessivamente.

3.3 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise compreende os assuntos com suas respectivas categorias de análise/fatores decorrentes dos estudos teóricos e empíricos desenvolvidos acerca do tema intuição na tomada de decisão (Quadro 4).

Quadro 4: Assuntos e categorias de análise

Assuntos	Categorias de análise
Entendimento dos termos intuição e racionalidade	Intuição e racionalidade
Decisões Intuitivas	Processo de decisão não estruturado, informações incompletas, subjetividade, automático, inconsciente, rapidez, <i>scripts</i> de ação, simulação mental, associações holísticas, sentimentos e emoções, impulso, processamento rápido, paralelo, espontâneo e sensorial.
Decisões Racionais	Processo de decisão estruturado, coleta, análise e sistematização das informações, regras, objetividade, lentidão, consciente, lógica, passo a passo, causa e efeito.
Fatores	Conhecimento especializado, experiência, tempo, crenças e valores, emoções, <i>feeling</i> , estilo de tomada de decisão, dados e informações, impacto e complexidade da decisão

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos fundamentos teóricos, 2019.

Os temas e as categorias relacionadas à tomada de decisão racional e intuitiva, assim como os fatores que influenciam a tomada de decisão serviram de base para a elaboração do

roteiro de entrevista e, também no entendimento e na análise dos depoimentos coletados junto às mulheres entrevistadas na pesquisa.

3.4 ETAPAS DA PESQUISA, TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas no desenvolvimento da pesquisa foram as seguintes: a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a entrevista estruturada e não estruturada aplicada juntamente com as mulheres proprietárias e gestoras de empresas de Santa Catarina selecionadas para esta pesquisa.

A análise documental envolveu o estudo de relatórios do PENAD, IBGE, GEM, IBQP e SEBRAE e teve por objetivo confrontar os dados do perfil das mulheres empreendedoras com os de mulheres entrevistadas na pesquisa no que se refere: faixa de idade, escolaridade, segmentos, idade da empresa, número de funcionários e tempo de experiência.

A pesquisa bibliográfica teve por objetivo identificar os principais argumentos teóricos e práticos relacionados à tomada de decisão de forma geral e, mais especificamente acerca da tomada de decisão racional e intuitiva. A pesquisa bibliográfica foi complementada com a apresentação dos principais estudos desenvolvidos sobre os modelos de tomada de decisão racional e intuitivo, assim como estudos que evidenciassem diferenças ou não de proprietárias e gestoras com os de proprietários e gestores de empresas. Os fundamentos teóricos e práticos serviram de base para a elaboração do modelo de análise e este para a elaboração do roteiro de entrevistas.

Uma vez concluída a fase da análise documental e de posse dos fundamentos teóricos e práticos apresentados na revisão bibliográfica e no modelo de análise, a mestranda elaborou o roteiro de entrevista, contendo quatro blocos. Os Blocos 1 e 2 fazem parte do roteiro de entrevista não estruturada e os Blocos 3 e 4 do roteiro de entrevista estruturada.

O Bloco 1 versa sobre a caracterização das empresas das mulheres proprietárias e gestoras (segmento, idade da empresa, número de empregados) e o perfil das entrevistadas (idade, escolaridade, experiência profissional anterior e com o negócio atual).

O Bloco 2 trata da tomada de decisão racional e intuitiva. A mestranda, neste bloco, verificou o entendimento que as mulheres entrevistadas possuíam em relação a intuição e racionalidade. Também, neste bloco, a mestranda identifica, a partir das categorias de análise,

os modos de tomada de decisão intuitiva e racional predominantes nos diferentes setores das empresas: Comercial, Administrativo, Compras, Recurso Humanos, Financeiro, Marketing e Estratégico.

O Bloco 3 trata dos fatores que influenciam a tomada de decisão racional e intuitiva (conhecimento especializado, experiência, tempo, crenças e valores, emoções, *feeling*, estilo de tomada de decisão, dados e informações, impacto e complexidade da decisão). As mulheres entrevistadas, a partir da lista dos nove fatores citados, escolheram os quatro que mais influenciavam a tomada de decisão racional e intuitiva.

O Bloco 4 identifica as ações propostas para a tomada de decisão relacionadas às ferramentas de gestão (planejamento estratégico, banco de dados com informações do mercado e da empresa, estilo participativo de tomada de decisão, parcerias com empresas especializadas (RH, Contabilidade, Marketing e Compras), estruturação dos setores e cultura baseada em indicadores). No Bloco 4, as mulheres entrevistadas numeraram de 1 a 6 a ordem de importância das ações listadas pela mestrandia, sendo 1 a mais relevante e 6 a menos relevante para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva.

O pré-teste foi realizado com três mulheres proprietárias e gestoras de empresas da Grande Florianópolis, não consideradas na população pesquisada. Os subsídios do pré-teste ajudaram a mestrandia a realizar ajustes no roteiro de entrevista para facilitar a coleta e o entendimento dos assuntos pesquisados.

A coleta de depoimentos junto às mulheres entrevistadas ocorreu por meio de agendamento de horários com tempo de duração de uma hora e meia a duas horas. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho e gravadas com consentimento das entrevistadas. No momento da coleta, a mestrandia entregou carta contendo as informações relevantes, assim como o roteiro da entrevista. A mestrandia buscou ouvir as mulheres proprietárias e gestoras de empresas em relação aos assuntos descritos nos 04 blocos do roteiro da entrevista.

Os depoimentos coletados foram transcritos segundo os blocos do roteiro da entrevista. Na sequência, os depoimentos foram agrupados por assuntos, segundo as mulheres entrevistadas. A partir dos depoimentos, a mestrandia elaborou texto síntese para cada ponto analisado, assim como identificou nos depoimentos palavras-chave para posterior confronto com os fundamentos teóricos e práticos.

O Quadro 5 apresenta uma síntese das etapas da pesquisa com as técnicas de coleta e de tratamento dos dados e das informações coletadas.

Quadro 5: Etapas da pesquisa, técnicas de coleta e de tratamento de dados

Etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Caracterização das empresas pesquisadas (segmento, idade das empresas, número de funcionários) e das mulheres proprietárias e gestoras de empresas (faixa de idade, escolaridade e tempo de experiência).	Análise de documentos: PENAD, IBGE, GEM, IBQP e SEBRAE. Entrevista não estruturada com mulheres proprietárias e gestoras de empresas.	- Análise descritiva complementada com dados e informações de mulheres proprietárias e gestoras de empresas.
Entendimento dos termos intuição e racionalidade	Entrevista não estruturada com mulheres proprietárias e gestoras de empresas. - Pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos racionalidade e intuição na tomada de decisão.	- Elaboração de texto descritivo e interpretativo com depoimentos das entrevistadas e complementados por fundamentos teóricos e práticos.
Verificação do modo de tomada de decisão intuitiva e racional predominante nos setores Administrativo, Compras, Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Marketing e Estratégico	Entrevista não estruturada com mulheres proprietárias e gestoras de empresas. - Pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos racionalidade e intuição na tomada de decisão.	- Elaboração de texto descritivo e interpretativo com depoimentos das entrevistadas e complementados por fundamentos teóricos e práticos.
Verificação dos fatores que influenciam as decisões intuitivas e racionais tomadas pelas entrevistadas.	Entrevista estruturada com mulheres proprietárias e gestoras de empresas. - Pesquisa bibliográfica acerca dos fatores que influenciam as decisões intuitivas e racionais.	- Elaboração de texto descritivo com os resultados, complementados por fundamentos teóricos e práticos.
Definição de ações para a tomada de decisão frente aos achados da pesquisa	- Entrevista estruturada com mulheres proprietárias e gestoras de empresas. - Pesquisa bibliográfica acerca das ações propostas para orientar a tomada de decisão racional intuitiva.	- Elaboração de texto descritivo e interpretativo, complementados por fundamentos teóricos e práticos.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Após a transcrição, agrupamento e da elaboração de textos descritivos por assunto pesquisado, a mestranda articulou com os fundamentos teóricos e práticos discutidos na revisão bibliográfica e com dados obtidos em relatórios da PENAD, IBGE, GEM, IBQP/ SEBRAE, possibilitando, desta forma, a triangulação dos dados e das informações. Parte do princípio de que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social sem significados e sem vinculações estreitas e essenciais com um macro realidade social (TRIVIÑOS, 1987). O uso dessa técnica foi relevante pelo fato da mestranda ter utilizado diferentes técnicas de coleta de dados para melhor compreender o assunto em estudo, como por exemplo, a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a entrevista.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo geral estabelecer, a partir da visão das mulheres proprietárias e gestoras de empresas e dos fundamentos teóricos e práticos, proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações. Os resultados expressam as percepções/posicionamentos das mulheres pesquisadas, podendo sofrer variações no decorrer do tempo, diante de outros contextos (organizacionais, mercado, social, econômico etc). Os achados servem de referência e fonte de reflexão para mulheres proprietárias e gestoras de empresas em diferentes setores da economia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS FRENTE AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

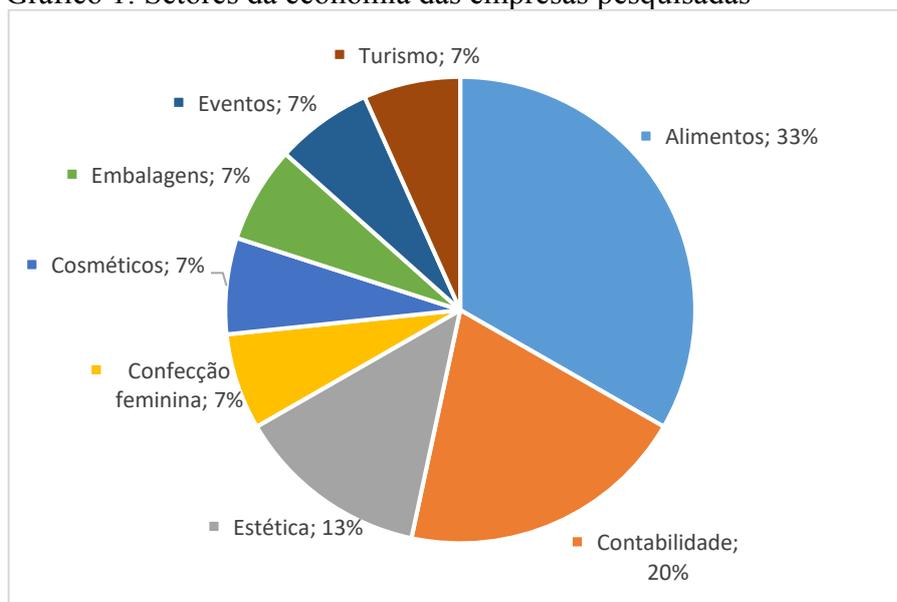
O **Capítulo 4** trata da descrição e da análise das informações coletadas no que tange a: a) caracterização das empresas e das mulheres entrevistadas; b) entendimento que as entrevistadas possuem dos assuntos intuição e racionalidade na tomada de decisão; c) modo predominante de tomada de decisão, segundo os setores das empresas; d) fatores que influenciam a tomada de decisão racional e intuitiva e; e) análise dos achados diante dos fundamentos teóricos e práticos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DAS MULHERES PROPRIETÁRIAS E GESTORAS ENTREVISTADAS

O tópico mostra, num primeiro momento, dados das empresas pesquisadas (segmento, idade das empresas e número de empregados) e, num segundo momento, informações relativas ao perfil das mulheres entrevistadas (idade, escolaridade, experiência anterior e atual).

Em relação aos setores da economia, observa-se que as mulheres entrevistadas são de diferentes setores, prevalecendo o setor alimentação. Das 15 mulheres entrevistadas, cinco delas possuem empresas no segmento de alimentação (E03, E04, E06, E09, E12). Três mulheres entrevistadas possuem escritório de contabilidade (E05, E07, E11), duas entrevistadas estão no setor de beleza e estética (E02, E10), uma possui empresa de eventos (E08), uma possui empresa de turismo (E14), uma tem indústria de embalagens (E15), uma tem duas lojas de confecção feminina (E13) e uma tem loja de cosméticos (E01). (Gráfico 1).

Gráfico 1: Setores da economia das empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Os achados da presente pesquisa confirmam os resultados divulgados pelo Sebrae (2019) de que “As mulheres que são MEI estão envolvidas predominantemente em atividades relacionadas à beleza, moda e alimentação”. Também segundo as informações publicadas pelo Guia de Franquias de Sucesso (2019), os setores de beleza, cosméticos, roupas e calçados estão entre os favoritos quando as mulheres procuram investir na abertura de uma franquias. De acordo com o levantamento feito entre 1 de novembro de 2018 e 31 de janeiro de 2019, com 789 cadastros de interessados em franquias, os segmentos que mais chamaram atenção das mulheres foram “Alimentação” (57,4%), “Beleza e saúde” (49,7%), “Serviços” (36,5%), “Cosméticos e perfumes” (34,2%) e “Roupas e calçados” (31,7%). Os dados são do relatório “Mulheres Interessadas no Franchising”, desenvolvido pelo Guia Franquias de Sucesso, que é um *hub* de informações para interessados em franquias.

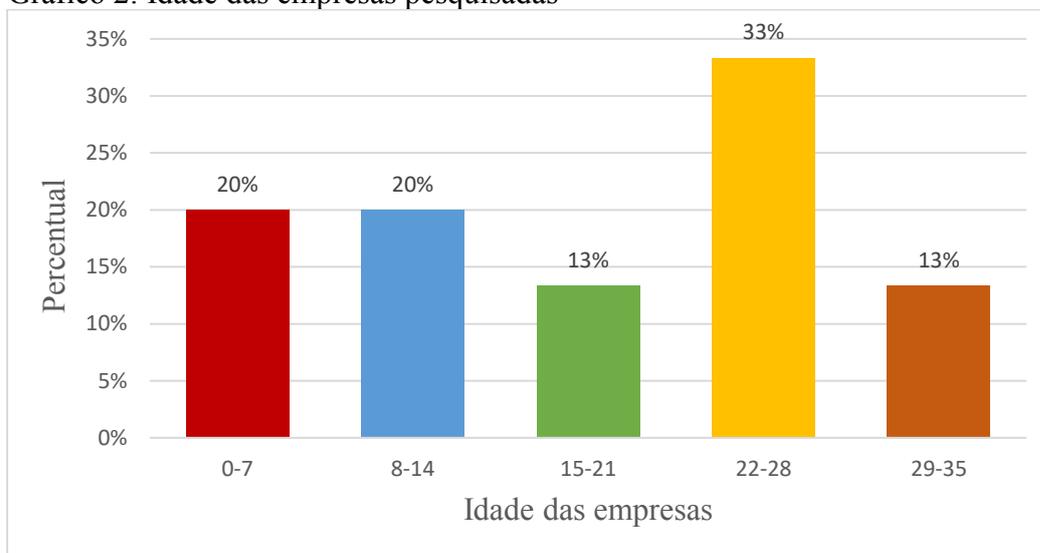
A pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) (2019) também mostra os setores preferidos pelas mulheres empreendedoras estabelecidas: 18,4% atuam como cabeleireiras e outras atividades de tratamento de beleza; 13,4 em serviços domésticos (diaristas, cuidadores de crianças e idosos, jardinagem, camareiros, caseiros, cozinheiros etc); 9,8% atuam em confecção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas; 8,1% em comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; 7,6% em restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas e em outras atividades 42,7%.

No que se refere às mulheres empreendedoras iniciais, os resultados são: 16,4% atuam em restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas; 14% realizam

serviços domésticos (diaristas, cuidadores de crianças e idosos, jardinagem, camareiros, caseiros, cozinheiros etc); 12,5% estão no comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; 10,4% atuam como cabeleireiras e outras atividades de tratamento de beleza; e 46,6% estão em outros setores (IBQP, 2019).

A idade média das empresas das mulheres entrevistadas é de 18,2 anos, prevalecendo as empresas com idade na faixa de 22 a 28 anos (33%), seguida das empresas com idade de 0 a 7 anos e de 8 a 14 anos (Gráfico 2).

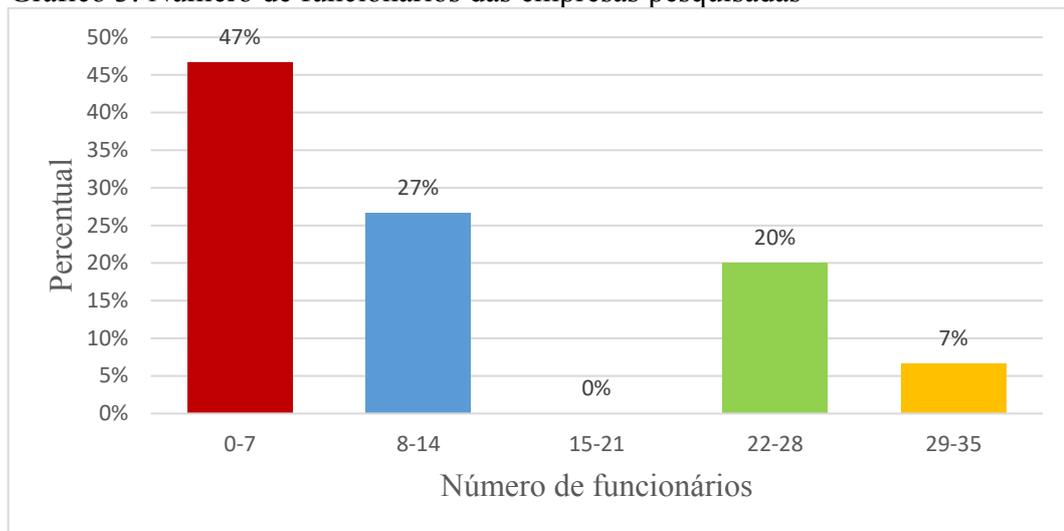
Gráfico 2: Idade das empresas pesquisadas



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

No que concerne ao número de funcionários, observa-se que 47% das empresas pesquisadas das mulheres entrevistadas possuem de 0 a 7 empregados e 20%, de 22 a 28 empregados (Gráfico 3).

Gráfico 3: Número de funcionários das empresas pesquisadas

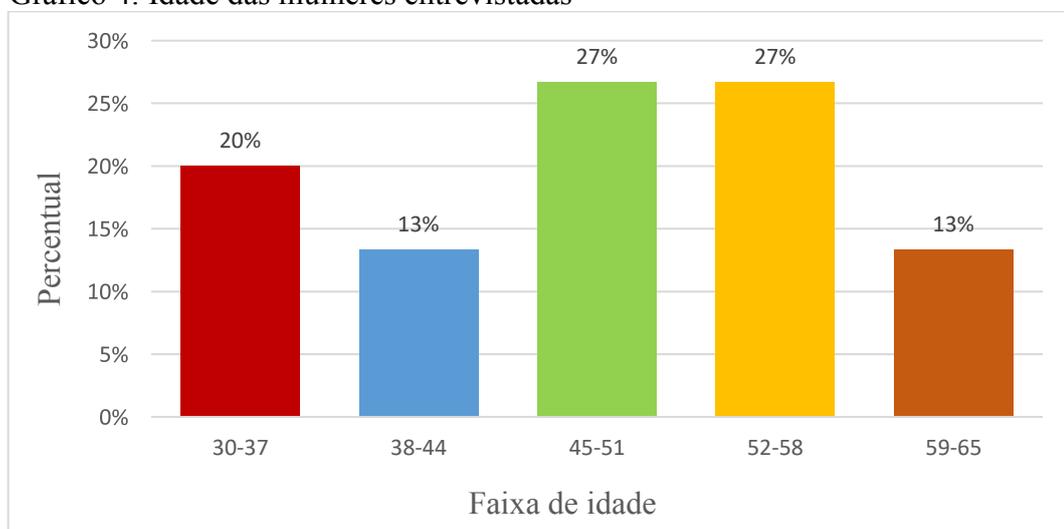


Fonte: elaborado pela autora, 2019.

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), citada pelo IBQP (2019), mostra que 9,9% das mulheres empreendedoras pesquisadas possuem de um a cinco empregados e 1,9% de seis a dez empregados. Apenas 1,3% delas possuem de onze a cinquenta empregados e 0,4% acima de cinquenta e um empregados.

Em relação aos dados de perfil das mulheres entrevistadas, observa-se que 27% das mulheres pesquisadas possuem de 45 a 51 anos e de 52 a 58 anos, respectivamente; 20% estão na faixa de de idade de 30 a 37 anos; 13% na faixa de idade de 38 a 44 anos; e 13% na faixa de 59 a 65 anos (Gráfico 4).

Gráfico 4: Idade das mulheres entrevistadas

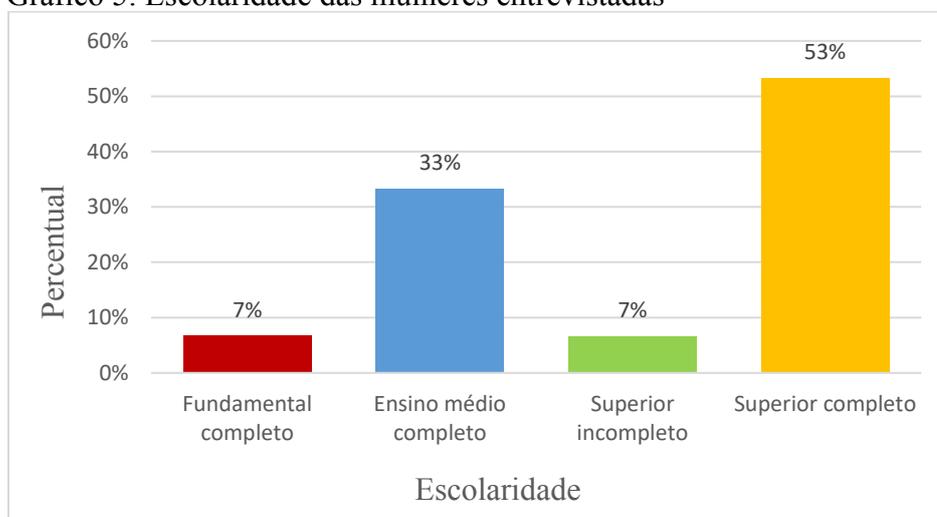


Fonte: elaborado pela autora, 2019.

A média de idade das mulheres entrevistadas é de 47,8, acima da média de 43 anos identificada na pesquisa realizada pela Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua (PNADC, 2018) acerca das mulheres que empreenderam e que estão empreendendo.

No que tange à escolaridade observa-se que 53% das mulheres entrevistadas possuem nível superior completo; apenas 7% o nível de Ensino Fundamental completo; e 33% Ensino Médio completo.

Gráfico 5: Escolaridade das mulheres entrevistadas

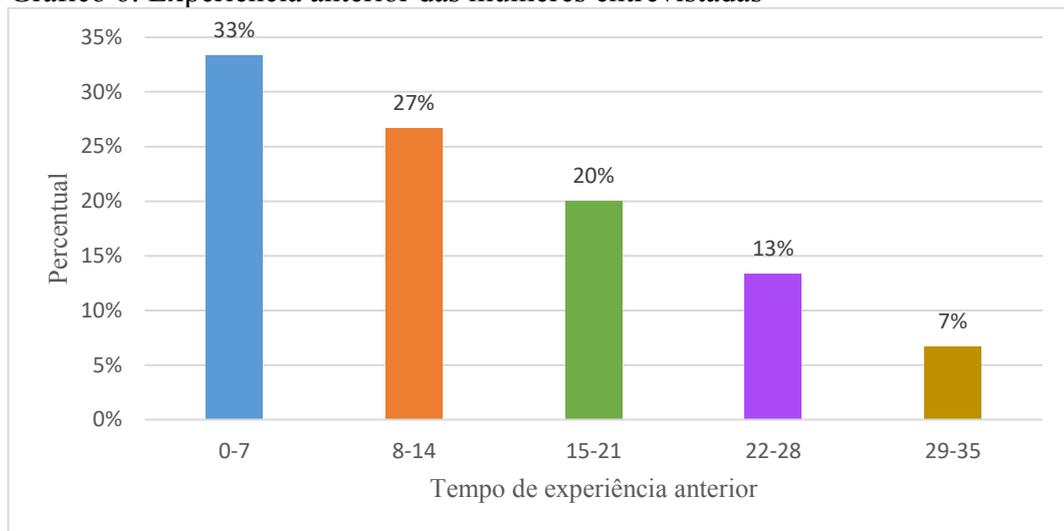


Fonte: elaborado pela autora, 2019.

De acordo com Relatório Especial do Empreendedorismo Feminino no Brasil publicado pelo Sebrae (2019), 25% das mulheres pesquisadas possuíam o nível superior completo e incompleto e 42% o nível médio completo ou incompleto. As análises feitas pelo Sebrae (2019) mostram que as mulheres empreendedoras são mais jovens e têm um nível de escolaridade 16% superior ao dos homens. Entretanto, elas continuam ganhando 22% menos que os empresários, uma situação que vem se repetindo desde 2015.

Quando se considera a experiência anterior das mulheres entrevistadas, nota-se que apenas uma delas não possuía experiência anterior antes de abrir o seu próprio negócio. O tempo médio de experiência anterior das mulheres entrevistadas é de 13 anos e da empresa que comandam é de 14 anos.

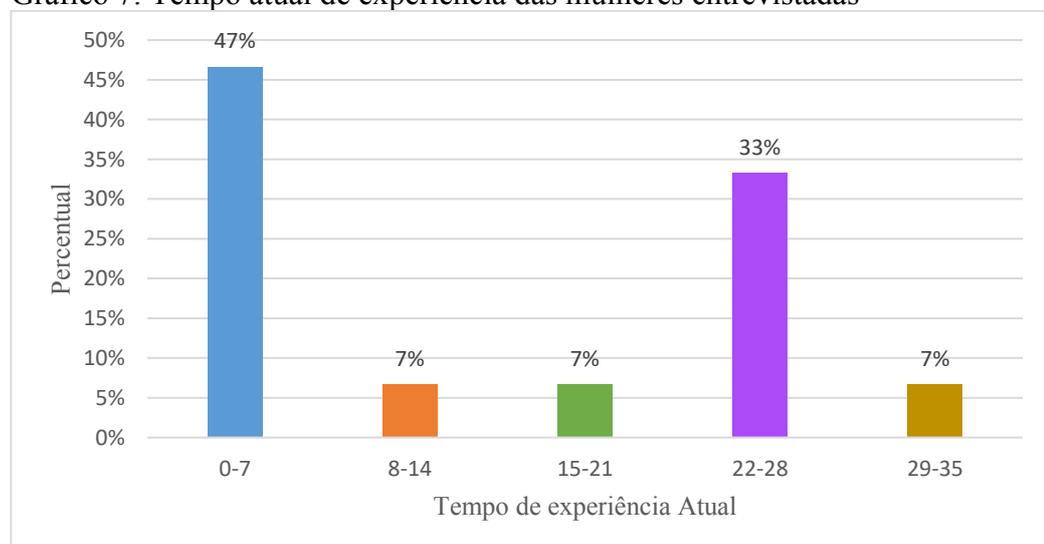
Gráfico 6: Experiência anterior das mulheres entrevistadas



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

O tempo atual de experiência que as entrevistadas tem é de 14 anos (Gráfico 6); 47% delas têm de zero a sete anos e 33% têm de 23 a 28 anos.

Gráfico 7: Tempo atual de experiência das mulheres entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

O Quadro 6 apresenta uma síntese da experiência anterior e de empresa das mulheres entrevistadas. A entrevistada E01, por exemplo, trabalhou durante 14 anos em uma empresa de cosméticos, o que motivou a mesma a constituir uma empresa para a venda de cosméticos de forma paralela. Do total de mulheres entrevistadas, apenas a E07 não possuía experiência anterior antes de constituir o seu próprio negócio.

Quadro 6: Experiência anterior e de existência da empresa

Entrevistadas	Experiência anterior	Hoje
E01	Trabalhou em uma empresa de jornal impresso por seis meses, em uma empresa de lista telefônica por oito anos e 14 anos como líder de negócios de uma empresa de cosméticos	É proprietária de um espaço de venda de cosméticos há 12 anos
E02	Trabalhou com estética por sete anos em sociedade e studio de pilates por 10 anos, também, em sociedade	Tem um espaço de estética a 27 anos e aluguel de máquinas há 10 anos
E03	Trabalhou na área da comunicação (rádio e TV) por 18 anos e em uma imobiliária por três anos, empreendeu em sociedade durante três anos	É proprietária de uma hamburgueria há dois anos
E04	Trabalhou no Japão por um ano e sete meses, foi sócia de um restaurante de comida árabe por dois anos e proprietária de uma franquia de restauração de confecção por quatro anos	Há 22 anos é franqueada de duas lojas de comida japonesa
E05	Trabalhou na área bancária por seis anos e foi franqueada no ramo de caçados durante 13 anos	Há dois anos e meio assumiu a empresa de consultoria do esposo (falecido) que tem 14 anos no mercado
E06	Trabalhou em Londres no ramo de restaurantes e cafeteria por cinco anos	Há quatro anos administra duas cafeterias que são da família há 10 anos
E07	A entrevistada não trabalhou antes de abrir o empreendimento	Há 25 anos é proprietária de escritório de contabilidade
E08	Trabalhou em uma empresa de turismo por 10 anos, empreendeu neste ramo em sociedade por 25 anos	Há sete anos é proprietária deste e de dois outros empreendimentos (um há 18 anos e outro a 20 anos)
E09	Trabalhou como doméstica por 03 anos, em restaurante por 10 anos e nos Correios por 06 anos	Há 07 anos é proprietária de pizzaria e restaurante
E10	Trabalhou em um restaurante por 06 meses, em uma farmácia por 04 anos e em um salão de beleza por 05 anos	Há 02 anos tem um espaço de estética
E11	Trabalhou em um escritório de contabilidade por 02 anos e em uma agência de turismo por 05 anos	Há 21 anos é proprietária de um escritório de contabilidade e trabalha a 03 anos com projetos de Coaching
E12	Trabalhou durante 10 anos com venda de catálogo, pães, cucas, salgados, doces e bolos	Há 24 anos é proprietária de padaria
E13	Trabalhou como vendedora de loja durante 10 anos	Há 26 anos é proprietária de duas lojas de confecção feminina e lidera um projeto de revitalização de uma rua de Florianópolis há 12 anos.
E14	Trabalhou em uma empresa de eventos por 06 anos, foi proprietária de empresa de promoção de eventos com mais duas sócias por 06 anos e depois por mais 02 anos com uma sócia.	Há 5 anos é proprietária uma empresa de promoção e organização de eventos.
E15	Trabalhou como atendente em uma floricultura por 01 ano e assistente administrativa por 01 ano em uma fábrica de embalagens de papel	Há 31 anos é proprietária de uma fábrica de embalagens de papel

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Os resultados apresentados nos Gráficos 6 e 7 e no Quadro 6 demonstram a influência da experiência anterior na constituição e na condução do negócio, assim como os depoimentos descritos, a seguir:

E01 ... na venda de produtos por catálogo, eu vi como um negócio, como um empreendimento que ia me trazer resultados, lá na frente, eu busquei isso, porque tem gente que não busca, entende, esse é o meu negócio, eu gosto de fazer isso aqui e eu nem me vejo longe disso aqui ...

E02 - ... não conhecia nada neste ramo, aprendi tudo, hoje sou apaixonada pelo meu trabalho e não me vejo fazendo outra coisa, empreendi naquilo que sei fazer e gosto ...

E 03 - ... meu sonho de empreender no início virou um pesadelo, por causa dos meus sócios, hoje eu vejo que precisei passar por isso, porque meu sonho era maior que tudo isso e agora sou só eu que administro ...

E04 - ... quando resolvi retornar para o Japão, depois de ter morado lá por 1 ano e sete meses, apareceu a oportunidade de empreender novamente, ... neste momento entendi que era isso que eu queria fazer, ter o meu próprio negócio, ...

E 09 - ... eu sempre tive um sonho de montar um negócio no ramo de restaurante e pizzaria, quando eu ia repor a comida no buffet (do restaurante que eu trabalhava) eu via toda aquela gente se servindo, eu pensava, eu quero ter o meu negócio, o meu restaurante, era o meu sonho ... , agora eu realizei ...

Os achados da pesquisa em relação a influência da experiência anterior das mulheres proprietárias e gestoras de empresas são convergentes com os argumentos de Storey (1982) e de Shane e Khurana (2003), quando afirmam que o fundador da nova empresa é altamente influenciado por sua experiência como empregado. Este tipo de experiência faz com que o gestor desenvolva habilidades para: a) acessar recursos que ajudam a iniciar a empresa; b) adaptar-se às regras de empreendedorismo; e; c) influenciar a realocação dos recursos de maneira nova.

Nascimento, Dantas e Milito (2008) identificaram em suas pesquisas que 68,83% dos entrevistados já haviam tido experiência profissional em outras empresas e entre estas pessoas constatou-se que 54% trabalhavam na área de serviços, 38% no comércio e apenas 8% na indústria.

4.2 ENTENDIMENTO DOS ASSUNTOS RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO.

A primeira questão do roteiro de entrevista trata do entendimento que as 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas possuem em relação racionalidade e intuição na tomada de decisão. A racionalidade na tomada de decisão é entendida pelas mulheres entrevistadas (E1 a E15) da seguinte forma:

E01 - Racionalidade é assim, você precisa fazer, ah, eu tenho que tirar essa tesoura dali eu vou ter que tirar daqui e pronto, não adianta se alguém disser que não é para tirar, não, é racional tem que tirar e pronto.

E02 - Racional é a pessoa que não envolve o sentimento, o coração, é a pessoa saber que aquilo tem que ser feito de forma racional, agir com a cabeça, com os números, já diz a palavra “razão”.

E03 - Tu vais comprar essa caneta e tu vai pagar o preço real e não a mais só porque ela é bonita. É ir pelo caminho certo. Não flexibilizar.

E04 - Racionalidade é quando eu tenho essa prova física, ali é verde, é verde, porque eu aprendi que é verde e ali está verde, é uma coisa racional eu posso tocar, eu posso ver, eu posso sentir, ah, isso aqui está cru, isto está verde, isto está maduro, eu tenho uma experiência e através destes cinco sentidos eu posso dar nome a isso, ah, isso aqui está passado, está queimado, está maduro, posso dizer que está maduro pelo cheiro, posso dizer que está maduro pelo que eu estou comendo, pelo toque tá maduro, e pra mim tudo o que eu vivenciei tá maduro, uma coisa racional, ou tá frio se eu sei, sinto que está frio é racional, então o racional para mim é o que é palpável, assim, aqui tem “x” mesas e tem “x” cadeiras, então é racional.

E05 - A racionalidade é você ter a clareza do correto e errado, então se você vai tomar uma decisão racional é baseada no que é certo para a empresa ou para pessoa, e o que não é certo, então você tem a plena consciência de que a decisão que você está tomando tem consequências e você sabe quais são. Então quanto mais amplo o lado bom e o lado ruim, melhor será a tomada de decisão racional, baseada em fatos técnicos.

E06 - Fatos, estudos, tudo aquilo que tem uma lógica, e racionalidade é igual a lógica, bom senso, senso comum, algo que a gente imagina que é um bom senso e que na verdade é um senso comum. Racionalidade para mim seria essa definição.

E07 - É você agir com mais atenção, presteza, razão, com mais firmeza. Não adianta eu agir com emoção, eu tenho que ser racional, você age numa linha de razão e do porque, algo que justifique tua ação. Muitas vezes eu acho que a emoção fala mais alto do que a razão mais você precisa ser racional para agir, mais acredito que você tem que aproveitar a intuição, porque às vezes é este momento que vai te levar para alguma coisa melhor, muitas vezes você se pergunta, porque fiz aquilo já que eu tive uma intuição. A razão te faz sentar, pensar, analisar e agir e não procurar outros caminhos.

E08 - Isso é racional, você está com uma situação, um problema grave aqui dentro que um funcionário teu está envolvido, fez uma coisa errada, o que você vai fazer, qual a tua atitude, você tem que tomar uma atitude racional, vai lá chama vê o que aconteceu, como essa pessoa errou, errou porque quis, por distração, pelo quê, e eu tenho que tomar uma atitude, eu tenho que ser racional sabe, tá acontecendo isso, eu sou responsável por isso, eu vou responder por isso, e eu tenho que responder e cobrar daquela pessoa, então a minha atitude tem que ser essa, racional, eu não posso me deixar envolver por churumelas, tá aqui, pra mim isso é racionalidade, existe uma situação, que não é uma situação boa que tem que ser concertada, que tem que ter um direcionamento, eu tenho que me comportar como uma criatura racional, é assim que eu tenho que proceder.

E09 - É quando eu ajo com razão, quando acontece algo grave que eu não aceito, não tem conversa eu não aceito e pronto e já acabo com aquilo e não deixo as coisas avançarem e não deixo ir adiante. Eu não volto atrás, fez sofre as consequências.

E10 - Quando você faz as coisas mais preparadas, com programação, acho que racionalidade é ter que fazer o que tem que ser feito e não pensar com o coração.

E11 - Eu acho que é analisar os fatos pela razão, é colocar tudo na mesa, avaliar números, possibilidades, ver quais são os caminhos existentes e tomar a decisão com base nisso e não tomar decisão na base do achismo.

E12 - É quando eu tenho que fazer algo e tem que ser feito, não adianta questionar, eu preciso me adequar a algumas coisas e isso é necessário.

E13 - Além de ter intuição eu penso muito nos atos que eu vou fazer, não sou impulsiva eu penso muito rápido, mais raciocínio rápido também, a racionalidade é necessária, eu preciso das duas, da racionalidade e da intuição.

E14 - Eu sempre tenho uma questão comigo, você tem que agir pela razão e não pela emoção, eu acho que sou uma pessoa que ajo mais pela razão, eu procuro analisar todos os fatos, ouvir os dois lados da situação e racionalmente ver o que eu acho que é melhor solução, é bem raro você vir aqui me contar alguma coisa e já dar o meu parecer sem saber o outro lado, ouço, posso até falar alguma coisa mais eu não tomo partido, eu tenho uma ideia do todo para depois, racionalmente ver qual é a solução.

E15 - É uma coisa mais cética, que você tem que estudar mais, eu acho que quando você tem um problema maior você tem que usar a racionalidade para decidir.

De acordo com as 15 mulheres entrevistadas a racionalidade é caracterizada por várias palavras-chave, quais sejam:

(...) analisar fatos concretos: x mesas e x cadeiras (...) prova física: posso tocar e sentir e dar nomes (...) clareza do que é certo e errado (...) fatos técnicos (...) algo que justifique a ação (...) tá aqui, dá para ver (...) preparo e programação (...) não pensar com o coração (...) colocar tudo na mesa para a avaliar os números e ver os caminhos existentes (...) eu tenho que fazer não adianta questionar (...) agir com a cabeça e com os números (...) analisar todos os fatos (...).

Os depoimentos e as palavras-chave evidenciam o entendimento que as entrevistadas tem da racionalidade na tomada de decisão, confirmando os argumentos dos estudiosos acerca da tomada de decisão racional. A tomada de decisão racional é aquela oriunda de fatos ou baseada em fatos (MASON, 2015), caracterizada por um fluxo de produção e análise de informações onde, por meio de uma análise criteriosa das alternativas, o decisor identifica a alternativa que venha maximizar os resultados. No modelo racional de tomada de decisão não são levados em conta os fatores comportamentais e subjetivos envolvidos no processo decisório, pelo fato de considerar a quantificação como primordial para a escolha da alternativa – ação (MOTTA, 1988).

Os indivíduos que preferem a racionalidade seguem um processo de tomada de decisão passo a passo, ou seja, identificam o problema, levantam informações para a geração de alternativas, avaliam as alternativas baseados em cálculos e escolhem a alternativa resultante dos cálculos matemáticos (JANIS; MANN, 1977; SCHWENK, 1984; ELBANNA, 2006). Kalberg (1980), chama de racionalidade formal, ou seja, aquela que está associada ao cálculo e à resolução de problemas por meio de ações fundamentadas em padrões racionais de meio e

fim e em regras, leis e regulamentos com caráter universal, longe de decisões arbitrárias ou baseadas em preferências pessoais. A tomada de decisão racional é sistemática e estruturada, podendo ser lenta e não compatível para situações de decisões complexas, incertas e pressionadas pelo fator tempo (DANE; PRATT, 2007).

Em síntese, as características de uma decisão racional, segundo Akinci e Sadler-Smith (2012), são: a) a tomada de decisão envolve a coleta (tanto quanto possível) de informações relevantes (DEAN; SHARFMAN, 1996); b) a tomada de decisão depende da análise formal e sistemática das informações disponíveis (LANGLEY, 1989; DEAN; SHARFMAN, 1996; FREDRICKSON, 1984; PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998; c) a tomada de decisão segue um processo passo a passo (DEAN; SHARFMAN, 1996); d) a tomada de decisão depende da lógica, porque as escolhas são baseadas em regras e em relações de causa-efeito (EVANS, 2003; HODGKINSON *et al*, 2009); e) o tomador de decisão intencionalmente compromete tempo e capacidade cognitiva para fazer a escolha (DEAN; SHARFMAN, 1996).

A concepção clássica de racionalidade pressupõe uma capacidade intelectual e uma possibilidade de absorver informações que as pessoas não possuem (ETZIONI, 1989; SIMON, 1979) e também tomadores de decisão com total controle e conhecimento da situação (ETZIONI, 1989).

Na visão de Simon (1979) o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva, porque os limites cognitivos da racionalidade impossibilitam: a) a identificação real das causas do problema; b) o conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção; c) a avaliação objetiva de todas as alternativas e; d) a escolha de um curso de ação ótimo. Desta forma, o decisor está impossibilitado de escolher um curso de ação que venha otimizar os resultados da organização e, sim, contentar-se com um curso de ação satisfatório em detrimento do ótimo.

De acordo com Simon (1979, p. xxiii), “A teoria administrativa é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios para maximizar”. É nessa linha que Simon (1979, p. xxiv) estabelece um paralelo entre o homem econômico e o homem administrativo; enquanto o primeiro “maximiza seus esforços, seleciona a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam”, o segundo “contemporiza, isto é, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom”. Na visão de Miller, Hickinson e Wilson (2004), essa racionalidade, muitas vezes, não é verificada, sendo vencida por outros elementos que possibilitam ao gestor tomar uma decisão sem ter a percepção de qual caminho, ou linha de raciocínio foi seguido, atuando quase que de forma inconsciente.

E, por falar do inconsciente, a entrevistada “E06” considera a racionalidade como uma lógica equivalente ao bom senso e ao senso comum. Na verdade, ela está se referindo ao conhecimento tácito ou como chamado por Wagner (1987, p. 1236), de "*know-how* prático que não é expresso abertamente ou declarado e que deve ser adquirido na ausência da instrução direta". O tomador de decisão faz uso não só do conhecimento racional, mas também do conhecimento tácito, do senso comum e da intuição nas decisões. A entrevistada “E13” afirma “Além de ter intuição eu penso muito nos atos que eu vou fazer, não sou impulsiva eu penso muito rápido, mais raciocínio rápido também, a racionalidade é necessária, eu preciso das duas, da racionalidade e da intuição”.

O entendimento que as 15 mulheres entrevistadas têm, em relação a intuição na tomada de decisão, são os seguintes:

E01 - Na verdade, verdadeira eu sou a intuição, eu sou a intuição em pessoa, eu sou tudo intuição. Intuição é aquele negócio que vem em você e você tem que fazer aquilo, ponto. Intuição para mim é isso é aquele negócio que vem de dentro de ti e diz, vai lá e faz e aquela força te move e você vai lá e faz, isso é intuição.

E02 - É muito da tua vivência, é essa carga que você tem, são as tuas experiências, a tua vivência, e você tem esse *feeling*, é tu ter aquele sentimento que daquela forma vai seguir, eu tenho isso, muitas das minhas decisões são baseadas na intuição, eu acho, eu pesquiso e leio e formo minha opinião e vou moldando, eu tiro minhas próprias conclusões, baseadas em algumas experiências.

E03 - Para mim é quando tem aquela voz falando, te dizendo não vai por aí que não vai dar certo, é a tua sensibilidade e o que tu estás captando daquele momento que você tem que ouvir, sobre dizer um não saber que a tua intuição está te conduzindo a isso. Eu tomo decisões baseada nas minhas intuições.

E04 - Pra mim a intuição é a gente perceber o que acontece no entorno, tanto a parte física de você perceber o ambiente físico, as paredes o chão (...) então na intuição é como se eu enxergasse e entendesse além daquilo que eu estou vendo com os olhos físicos (...) a intuição é um sexto sentido, não vai ser porque eu toquei, porque eu ouvi, não vai ser porque eu senti o cheiro, ah, tá queimando, porque eu senti o cheiro, é algo que não estou usando nenhum destes cinco sentidos ou todos eles estão aguçados mas é um sexto sentido, um sentido a mais (...)

E05 - Intuição é algo, aí que difícil, eu acredito que é muito mais fatores externos que acabam te influenciando, então a tua cultura, vai muito isso da pessoa aceitar que a tua intuição vale pena ser ouvida, porque eu conheço pessoas que são intuitivas, mas não tomam decisão por intuição, porque não acham racional, então é realmente você ter aquela percepção que sim, todo mundo tem intuição e você ouvir ela e essa intuição está na tua cultura, no meio em que você vive analisando o todo do fato, desde as pessoas envolvidas, o perfil das pessoas, então você toma a decisão no sentido global não técnico da coisa.

E06 - Eu sempre associo intuição a um sentimento que vem da metade da barriga da boca do estômago, sei lá, eu não sei descrever eu acho que intuição é esse sentimento inconsciente é algo que está inconsciente. Eu uso muito, para tudo na minha vida eu sou bastante intuitiva, eu sou também extremamente racional.

E07 - Eu acho que tenho muito disso, quando você coloca uma coisa na tua cabeça e foca naquilo e faz, às vezes dá certo, às vezes errado, mas se você não fizer você vai ficar com aquilo na cabeça, eu deveria ter feito. Então várias coisas que acontecem, eu tenho a intuição eu vou lá e faço. Aconteceu nesta minha última viagem de férias, eu tinha prometido que eu ia desligar, mas estava lá sentada, aí eu pensei eu acho que as meninas estão precisando de algo, aí eu liguei e elas disseram que bom que você ligou e tiraram as dúvida que elas tinham. Então essa coisa vem da intuição, eu dou atenção. Para mim a intuição é uma coisa que vem de momento, ela é rápida você tem que pegar rápido, e aí você diz, com isso eu vou resolver aquilo.

E08 - A intuição é uma coisa bem presente na minha vida, eu não tenho vergonha nenhuma de falar, depois que eu fiz meu mapa astral que me disseram, presta atenção na tua intuição, eu passei a usar isso assim: eu chego no ambiente, só numa passada de olho que eu dou eu já sei em que ambiente eu estou, que tipo de situação eu vou encontrar, então isso para mim é intuitivo, eu estou sentindo aquilo que eu estou percebendo no ambiente, pelo olhar, pela forma como eu percebo as coisas, isso para mim é intuição (...) quando eu recebo aquela intuição “vai lá ver se está certo, olha a data, volta lá”, é assim, é batata, e eu comprovo e não tenho dúvidas.

E09 - É decidir fazer algo e saber que vai dar certo, eu acredito no que vem de dentro de min, se eu faço eu acredito que vai dar certo, que as pessoas vão gostar, eu sinto que a intuição vem, eu faço e sempre dá certo. Nunca penso negativo, quando a ideia vem eu nem penso eu vou lá e faço e já coloco para alguém praticar e já cai no gosto dos clientes e sempre dá certo.

E10 - É você sentir algo, exemplo, agora eu quero vender cabelo, eu fiquei pensando o que eu posso fazer para crescer mais, eu fiquei com aquilo na cabeça e não sei, eu estou amadurecendo e parece que quanto mais o tempo passa mais eu penso nessa ideia. A intuição a gente tem quando vai acontecer algo, às vezes eu decido as coisas por intuição.

E11 - Eu acredito que é como uma voz interior que diz o que fazer e o que não fazer, então hoje eu percebo que esta voz me diz que algo vai dar certo ou que não devo fazer, porque não vai dar certo.

E12 - É quando eu penso uma coisa ela vem na cabeça e não importa o que vai dar, eu faço, eu invento muita coisa na cozinha, veio e eu vou lá e faço e sempre deu certo.

E13 - Eu sou muito intuitiva, eu vou pra SP, a intuição é número 1 em mim, eu pego a roupa e já sei o que eu quero, de 5 a 10 min. é impressionante, às vezes eu vejo uma roupa num casulo lá no alto, não dá para pegar, mas eu digo gostei daquela cor lá, eu quero ela, eu tenho uma intuição muito aflorada, e eu vendo na mesma hora.

E14 - É quando tu recebes alguma coisa e tu sente se aquilo vai te fazer bem ou não (...) às vezes a gente peca por às vezes ver que não vai dar e arrisca, porque às vezes tem que arriscar porque você não vai perder dinheiro. Nós fizemos um e já sentimos que ia ser bucha, entre nós a gente já havia comentado pela maneira de agir da pessoa que nos contratou. O evento era para 2000 pessoas e era um bom negócio mas se nós tivemos seguido a intuição, com certeza não teríamos realizado, e financeiramente no final vimos que não foi bom.

E15 - Eu às vezes ajo de forma intuitiva porque sinto que é algo que vem do meu coração, você vai tomar uma decisão você pensa não, não é assim, essa é a intuição que eu tenho e eu sinto que tenho que vir por esse caminho que está certo. Eu penso que intuição é isso, às vezes eu penso em fazer algo, eu sigo muito minha intuição.

De acordo com as 15 mulheres entrevistadas a intuição é

(...) uma voz que vem de dentro (...) é vivência e experiência (...) é sentimento (...) é sentimento inconsciente (...) é ouvir (...) é *feeling* (...) vai dar certo (...) é o sexto sentido (...) a força que move você (...) não vai por aí que não irá dar certo (...) sensibilidade (...) é enxergar e entender aquilo que eu estou vendo (...) é coisa que vem do momento (...) é saber que irá dar certo (...) é quando tu recebes alguma coisa que fará o bem (...).

As palavras-chave que caracterizam o entendimento que as mulheres entrevistadas possuem acerca da intuição estão em sintonia com os argumentos teóricos e práticos discutidos por vários estudiosos da área. Barnard (1938) considera a intuição como "processos não lógicos", ou seja, aqueles não expressos em palavras ou aqueles feitos por meio de julgamentos ancorados no conhecimento e na experiência. Simon (1987) descreve a intuição como uma situação em que a tomada de decisão é rápida, onde o decisor é incapaz de descrever em detalhes o raciocínio para obtenção de uma resposta. Kahneman (2002) argumenta que a intuição é entendida como pensamentos e preferências que vem à mente rapidamente e sem muita reflexão. Epstein (2010), diz que a intuição é suportada pelo aprendizado automático obtido pela experiência (não apenas a conscientização) e de que ambos os sistemas são adaptativos, possuindo forças e fraquezas ou limitações.

As características de uma decisão intuitiva, segundo Akinci e Sadler-Smith (2012), são: a) um ato predominantemente inconsciente (DANE; PRATT, 2007); b) uma decisão tomada de forma rápida quando comparado com o pensamento lógico (DANE; PRATT, 2007; GORE; SADLER-SMITH, 2011); c) o ato de tomar uma decisão intuitiva envolve o uso de *scripts* de ação (GORE; SADLER-SMITH, 2011); d) é simulação mental em que o tomador de decisão mentalmente simula a implantação de um determinado *script* antes de agir (KAHNEMAN; SLOVIC; TVERSKY, 1982; GORE; SADLER-SMITH, 2011); e) é uma decisão que depende de associações holísticas, onde os estímulos são combinados com algumas categorizações não conscientes (DANE; PRATT, 2007; GORE; SADLER-SMITH, 2011); f) é uma decisão baseada em sentimentos e emoções, geralmente acompanhado por afeto ou emoções (DANE; PRATT, 2007); g) é uma decisão mais rápida por não seguir um processo linear de raciocínio lógico com possibilidades de reconstrução e de explicação *ex post* (BARNARD, 1938; SIMON, 1987).

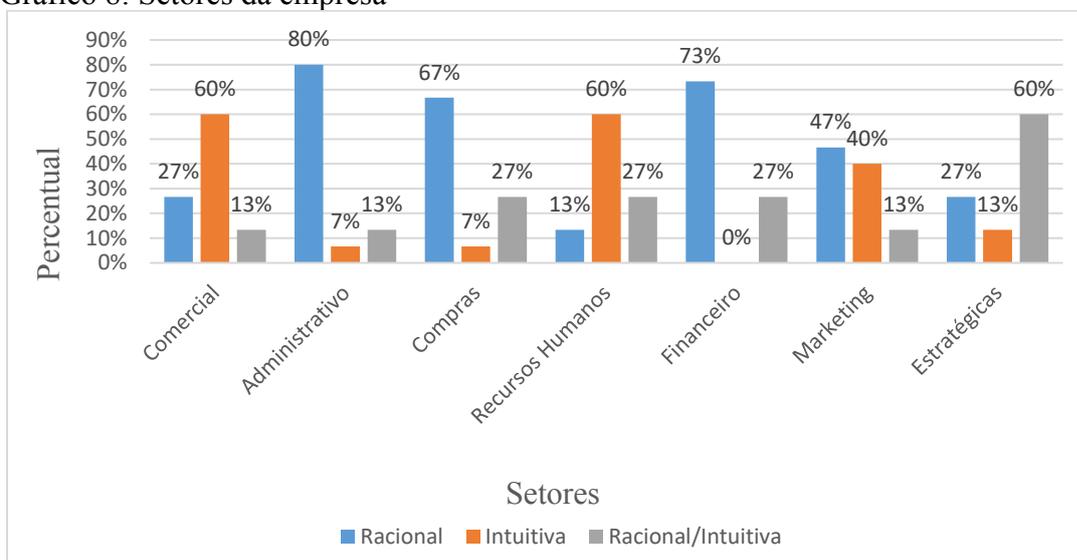
Dos sete pontos citados por Akinci e Sadler-Smith (2012), vários deles refletem as palavras-chave identificadas nos depoimentos das mulheres entrevistadas: inconsciente, sentimentos e emoções, *feeling*, rapidez, simulação, associações holísticas e processo não linear, confirmando os estudos e pesquisas citadas pelo autor.

4.3 MODO DE TOMADA DE DECISÃO INTUITIVA E RACIONAL NOS SETORES ADMINISTRATIVO, COMPRAS, RECURSOS HUMANOS, COMERCIAL, FINANCEIRO, MARKETING E ESTRATÉGICO

O tópico tem por objetivo verificar se existem diferenças nos modos de tomada decisão (intuitiva, racional ou ambas), segundo as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, quando se levam em conta os setores Administrativo, Compras, Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Marketing e Estratégico.

De acordo com as mulheres entrevistadas, o modo de tomada de decisão intuitiva prevalece nos setores Comercial (60%) e de Recursos Humanos (60%). Já o modo racional é dominante nos setores de Administrativo (80%), Compras (67%), Financeiro (73%) e Marketing (47%). O modo combinado racional e intuitivo é dominante no setor Estratégico (60%), seguido pelos setores de Compras, Recursos Humanos e Financeiro com 27%, respectivamente (Gráfico 8).

Gráfico 8: Setores da empresa



Fonte: elaborado pela autora, 2019.

De acordo com os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, observa-se que 60% das decisões tomadas pelas entrevistadas no setor **Comercial** são intuitivas, já que levam em consideração as percepções que elas tem em relação às necessidades dos clientes, o atendimento personalizado e o momento das vendas. Cada cliente tem uma história e valores diferentes, tornando quase impossível a sistematização das decisões como já discutido anteriormente no modelo racional.

Das 15 mulheres entrevistadas, 09 delas enfatizaram o uso da intuição nas decisões comerciais, conforme depoimentos, a seguir:

E01 - Sou bem emocional, o comercial que falo é o meu atendimento ao cliente, eu crio um vínculo emocional com ele, porque a intuição já faz isso, cria esse laço emocional, quer ver, um dia a tua cliente chega alegre, contente, no outro dia ela chega baixo astral, aí eu atendo ela e pergunto o que ela tem, tem cliente que já desaba a chorar, e pergunta como que eu sei que ela não está bem, mas é que consigo, é uma coisa abstrata, mas eu consigo ver o ser humano, entendeu, então eu vejo o que ela tem, ela fala pra mim e acaba acontecendo de nos tornarmos amigas. Eu amo minhas clientes e elas me amam, porque tem cliente que vem aqui que se eu não estiver na loja ela nem compra, tem cliente que se eu ficar aqui atrás do balcão e não olhar pra ela, porque às vezes eu tenho muita coisa para fazer e eu deixo a vendedora atendendo, mas eu estou escutando, porque se eu tiver que interferir eu interfiro, porque eu sei o que o cliente gosta de usar, e se eu não interferir a cliente fica meio assim, que eu vejo que ela vai sair daí eu entro no jogo e começo a conversar, só de eu dizer vende isso pra ela, ela já se reconforta e volta, entendeu, acho que o emocional e a intuição junto que fazem isso.

E03 - Eu já tenho algumas coisas alinhavadas, mas eu vou verificando como as coisas vão acontecendo, então, tem a intuição.

E04 - Você está fazendo uma venda e o cliente não está num bom momento, você ter razão ou não, não faz a diferença, então é intuitivo, a pessoa está fora de si você tem que tratar a situação e terminar o atendimento, eu preciso dar uma solução.

E06 - Eu associo comercial com vendas, eu converso com as pessoas e sou sempre espontânea, às vezes eu dou umas bolas fora eu quero quebrar o gelo e eu não gosto daquelas situações que a pessoa não sabe, eu sempre tento abordar meu cliente, para ele se sentir bem, acho que isso é intuitivo. E quando eu tenho pessoas trabalhando comigo que tem essa mesma forma de agir, é quando eu vejo que o negócio está dando certo, é quando o cliente dá feedback positivo, é quando ele volta por causa do atendimento, não necessariamente por causa do produto, pra quem trabalha com o público é essencial.

E08 - Sou mais intuitiva, porque consigo perceber, é assim, eu vejo uma notícia que a coisa tem a ver com o meu negócio, olha isso pode acontecer, isso também, então a partir disso eu começo a me prevenir, por isso eu acho que sou intuitiva.

E09 - Eu sou tranquila sou intuitiva, busco fazer o que é correto, sempre penso em fazer o melhor para o cliente atendendo bem e oferecendo sempre o melhor.

E10 - Às vezes eu vou fazer um trabalho em uma cliente eu vejo que ela não tem tantas condições financeiras assim, aí eu me coloco no lugar dela, eu acredito que se eu fosse racional eu não ia pensar, aí eu me coloco no lugar dela e penso eu sei que ela juntou as moedas para vir aqui fazer comigo, eu acho que isso é intuitivo. E às vezes a cliente vem a primeira vez e está precisando cortar o cabelo e me diz que não tem dinheiro, aí eu corto, porque ela faz outras coisas no salão, eu acho que neste caso eu sou mais intuitiva.

E13 - Intuitiva, eu faço uma vitrine, eu penso como a cliente vai ver, tem que ter bom gosto e eu coloco muito intuição nisso.

E15 - Eu acho que sou mais intuitiva, porque às vezes o cliente tá de má fé contigo e eu sinto isso, eu sinto quando um cliente vem aqui, faz uma compra e me dá um cheque, eu já sinto se esse vai voltar ou não, eu já sinto pelo perfil do cliente, e aí eu sigo minha intuição.

Os depoimentos coletados reforçam o uso do modo de tomada de decisão intuitiva no Setor Comercial, ratificando os resultados de pesquisas anteriores. As pesquisas de Weitz (1981) e Weitz, Sujan e Sujan (1986) chegaram a conclusão de que os vendedores precisam decidir sobre as estratégias de vendas que são apropriadas para cada cliente. Estratégias de vendas apropriadas são estratégias adaptadas e personalizadas para cada cliente e, diante do fato, dependem criticamente da percepção do vendedor em relação a estas necessidades.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Solomon *et al.* (1985) e Evans *et al.* (2000) sugerem que o desempenho de vendas é reforçado por comportamentos iniciais adequados, porque esses comportamentos desencadeiam expectativas positivas. O efeito da precisão intuitiva no desempenho de vendas, no tempo de venda e na eficiência de vendas é explicado por uma estratégia de vendas inicial adequada e personalizada.

As pesquisas sobre intuição desenvolvidas por Johnson e Raab (2003); Klein (1997; 2008) indicaram que os julgamentos intuitivos, quando precisos, melhoram a velocidade e a eficácia da tarefa quando as pessoas executam ações apropriadas no início da tarefa. Através do reconhecimento intuitivo do padrão de informação dominante no ambiente, as pessoas são capazes de identificar e decretar um curso de ação apropriado, em vez de ter que esperar para deliberar e executar uma ação ótima mais tarde.

O estudo de McFarland, Challagalla e Shervani (2006) mostraram que a precisão perceptiva dos vendedores em relação aos traços de personalidade dos clientes e as emoções discutidas por Kidwell, McFarland e Avila (2007), estão enraizadas no processamento intuitivo e melhoram o desempenho de vendas. A precisão intuitiva é influenciada pela experiência específica do domínio, pela semelhança com o cliente e pela empatia pelo cliente, enquanto as habilidades de escuta e a orientação para o cliente influenciam a precisão deliberativa. Por meio da experiência, os vendedores aprendem a reunir padrões de dicas dos clientes e a conectar rapidamente os padrões às necessidades (DANE; PRATT 2007, 2009; KAHNEMAN; KLEIN 2009).

Da mesma forma que no Setor Comercial, as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas tomam decisões intuitivas em 60% dos casos relacionados ao setor de **Recursos Humanos**. 13% tomam as decisões de modo racional e 27% combinam os modos racional/intuitivo. Para as mulheres entrevistadas, a tendência a decisão intuitiva no setor de Recursos Humanos é decorrente do relacionamento que elas tem com as pessoas, ou seja, elas precisam respeitar as diferenças individuais e entender os comportamentos, bem como devem estar dispostas a ajudar, tanto no profissional como no pessoal. Ainda, no processo de seleção

de pessoas é realizada uma análise detalhada das informações do currículo, mesmo que a parte comportamental tenha maior relevância na decisão para a contratação.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 09 delas enfatizaram o uso da intuição nas decisões relacionadas aos Recursos Humanos, conforme depoimentos, a seguir:

E01 - Eu sou muito emocional com as pessoas, e neste ano eu preciso mudar isso, porque eu acabo às vezes empurrando com a barriga, porque eu fico com pena, com dó, entendeu, por exemplo esse ano eu trabalhei com mais gente do eu precisava por pena de demitir, porque eu sei que a pessoa precisa pra poder comer, porque faz parte do salário do mês, entendeu, como eu não estou apertada e nem estou com dificuldades, ah, eu vou morrer se eu ficar com a pessoa, então eu fui levando, porque daí vinha dias das mães, ia vim o Natal eu fui segurando pra ver se vinha uma virada, esperei a virada do dia dos pais, esperei do dia das mães, e a virada não veio, agora no Natal deu uma reagida, então eu tenho que mudar, esse é um dos propósitos para este ano, eu ser racional no departamento pessoal, não deu, tchau vai pra casa, a tua vida é tua vida e minha vida é minha vida, eu não tenho nada a ver com a vida dos outros, entendeu, eu tenho que mudar, isso é uma dificuldade que eu tenho, eu sou muito sentimental, eu me dóo pelos problemas das pessoas, entendeu, porque já é de mim isso, eu não consigo, eu estou me preparando para mudar, minhas atitudes estão mudando.

E02 - Eu sinto as pessoas e eu vejo o perfil, as pessoas são diferentes e aí eu vou entendendo como elas querem ser tratadas.

E03 - Tento ser racional, mas sou bem mãezona, eu tento resolver tudo, eu abraço as pessoas e quero ajudar, quero que se sintam bem aqui, eu sou muito intuitiva.

E04 - O meu esposo me auxilia, eu coloco a minha visão intuitiva (constelação, psicologia positiva), uso as ferramentas mais intuitivas, observo muito o padrão de comportamento para fazer as conexões através da intuição, às vezes a conversa da pessoa deixa informações ocultas e eu busco entender.

E05 - Totalmente intuitiva, eu analiso o currículo e tento achar alguma coisa que chame atenção, por exemplo, se a pessoa tem um pouco mais de idade e ficou muito tempo em uma empresa, então ela é confiável, uma pessoa que dura por mais tempo, que tenha ficado muito tempo na empresa e passou por muitos setores você percebe que ela tem uma vivência bacana, não é formada na área que você precisa, mais eu chamo igual.

E06 - Eu sou intuição total 100%. Pra mim é assim eu vejo o currículo, por exemplo semana passada eu estava contratando eu abri 100 currículos em 20 min. mais ou menos se tinha alguma experiência no que eu queria, olhava onde, se fosse interessante olhava se era homem ou mulher se tinha filhos, se era casada, escolaridade, a escolaridade é o última coisa que eu olho, aí eu respondi alguns que chamaram atenção marquei com estrela aqueles que eu não respondi, mas que poderiam vir a ser numa situação emergencial e assim foi, então eu acho que essa é a parte lógica, mas a parte da entrevista da contratação efetiva é só intuição. A pessoa tem que ser pontual tem que vir vestida de acordo com o que eu espero, se comunicar, saber falar de maneira mínima, isso tudo está dentro daquilo que eu colocaria na parte emocional, mais se o comportamento da pessoa, se as coisas que ela vai me falando, se eu acho que não faz sentido, se ela está falando o que eu quero ouvir, não é isso exatamente que eu acho que é a realidade. A intuição e o *feeling*, bateu o santo com a pessoa e se eu gostar da pessoa, sempre passo por cima de pessoas que tem experiência, eu acho que isso é mais importante do que a experiência, no meu caso.

E09 - Sou muito intuitiva com pessoas, eu sou muito boa tenho dó das pessoas eu fui sempre uma pessoa muito humilde quando eu fui funcionária, mas os funcionários não correspondem.

E10 - Eu sou mais intuitiva e nisso eu acho que eu peço um pouco, eu me apego à história, à pessoa, acho que é isso, e a razão fica um pouco de lado, às vezes eu deixo de falar as coisas porque acho que vou magoar e nisso eu deveria ser bem racional, às vezes eu peço mas quando eu estou mais tensa sou racional.

E15 - É outra coisa que você conhece o funcionário, você sabe quando ele está falando contigo se ele está mentindo, se está falando a verdade.

Os depoimentos coletados demonstram que as decisões tomadas no âmbito do Recursos Humanos são, em sua maioria, orientadas pela intuição. Ribeiro (2013, p. 01) afirma que “Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade de crescente complexidade. O objetivo principal da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”. Na visão de Bom Sucesso (2002), a vida no trabalho ocorre em cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo lidar com a realidade, sendo grande parte dessa forma de reação determinada pela história de vida, que configura a maneira das pessoas lidarem com as emoções que estão associadas às relações interpessoais e afetam a qualidade de vida.

Simpson e Stroh (2004) argumentam que já era esperado das mulheres, estados afetivos positivos que venham favorecer a manutenção das relações e o estabelecimento de um bom desfecho nas interações, envolvendo ternura e acolhimento. Ainda, o trabalho emocional tem por objetivo proporcionar e aumentar o bem-estar do outro. A expressividade emocional se refere ao grau em que as emoções efetivamente sentidas são comunicadas nas interações interpessoais (GANONG; COLEMAN, 1985).

Diferente dos setores Comercial e de Recursos Humanos, as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas decidem de forma racional em 80% dos casos quando se trata de assuntos do setor **Administrativo**. 7% das decisões tomadas por elas no setor são intuitivas e 13% refletem as características dos modos racional/intuitivo. De acordo com as mulheres entrevistadas, o setor garante o funcionamento dos demais setores, através da organização de documentos e de cumprimentos legais burocráticos, visando o controle das operações para assegurar o bom funcionamento da empresa.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 12 delas utilizam o modo racional de tomada de decisão no setor Administrativo. Segundo elas:

E01 - Racional, eu sou bem racional, eu tenho que fazer, eu não gosto de fazer, mas eu tenho que fazer e faço, entendeu, tem que fazer notas eu faço, tem que mandar documentos pra contabilidade eu faço, tem que separar as notas eu separo, tem que fazer compras eu faço, compras é bom fazer.

E02 – Você tem que ser racional, tem que fazer as coisas corretas e como tem que ser.

E03 - Completamente racional não pode ter vacilo, não pode ter parte afetiva, não pode misturar, tem que ser racional.

E04 - Todo momento temos que tomar decisão, como ampliação, lançamento de pratos, isso é racional.

E05 - A gente lida com números, documentos, tem que ser racional para que as coisas realmente funcionem.

E08 - Eu sou muito presente, eu sei tudo o que está acontecendo, eu não controlo, mas eu sei como está, eu tenho o controle das coisas eu sou mais racional, é isso aqui que eu tenho para administrar.

E10 - Essa parte eu não gosto, eu acho que sou mais racional nesta parte, porque tem que funcionar, porque tem que ser feito, por exemplo alvará tem que ser feito, contrato tem que ser feito, não tem muito que negociar.

E11 - Eu acho que racionalmente a gente sabe onde quer chegar e vai seguindo essa direção.

E12 - Sou racional, porque as coisas, tem que ser corretas e certas.

E13 - Eu apanho muito no administrativo eu não sou boa em contas.

E14 - Totalmente racional não tem muito como ser intuitiva.

E15 - Tem que pensar muito tem muita conta para fazer, tem que ser racional.

Os depoimentos coletados demonstram, mais uma vez, que as decisões tomadas no **Setor Administrativo** são guiadas pela lógica racional, onde as decisões são estruturadas e seguem o passo a passo de um processo sistemático. Segundo a entrevistada E08 “Eu sou muito presente, eu sei tudo o que está acontecendo, eu não controlo, mas eu sei como está, eu tenho o controle das coisas, eu sou mais racional, é isso aqui que eu tenho para administrar”.

O controle para Oliveira e D’Ávila (2002, p. 84), tem por objetivo:

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos. Possibilitar a descoberta o mais rápido possível. Determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa. Bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período.

De acordo com Attie (2010, p.155) os objetivos do controle interno são “a) a salvaguarda dos interesses da empresa; b) a precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis financeiros e operacionais; c) o estímulo à eficiência operacional; d) a aderência às políticas existentes”. Rodil (2000), reforça a questão quando comenta que os controles internos são todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, e nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras.

No setor de **Compras**, também, as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas utilizam em 67% dos casos, o modo de decisão racional. Apenas 7% delas fazem uso do modo intuitivo e 27% delas combinam os modos racional/intuitivo. É racional, segundo as entrevistadas, porque o setor requer o planejamento de compras, contemplando a utilidade, os benefícios, os custos, com avaliação dos orçamentos e dos fornecedores.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 10 delas utilizam o modo racional de tomada de decisão no setor de Compras. Segundo elas:

E01 - Eu sou racional, às vezes eu me passo, mas eu sou bem racional, eu compro de acordo com minhas vendas, nós estamos em um momento em que não está fácil para os clientes, então tem que comprar com cautela. Mas eu estou projetando um país melhor.

E02 - Tem que fazer levantamento de preço.

E04 - Racionalmente eu faço o levantamento do que precisa, dos preços e racionalmente eu compro de um fornecedor, é racional, eu compro o mais barato.

E07 - Eu sou muito racional, penso na funcionalidade e se trás benefícios.

E08 - Eu sou mais racional, eu vejo tudo, a necessidade, eu queria muito, mais agora não dá, eu olho tudo.

E09 - Compro só o que é necessário, sem desperdiçar, não quero que jogue nada fora eu tenho muito controle na parte de estoque, eu estou sempre de olho em tudo.

E10 - Eu já fui intuitiva comprei sem necessidade, hoje eu sou racional, busco as coisas necessárias, eu tenho pavor do cliente chegar, pedir um produto e eu não ter, eu gosto de quando a cliente chegar, ter tudo, só que hoje eu procuro ter tudo do que vou usar, já contei 10 finalizadores na minha bancada e me perguntei pra que 10 finalizadores? Eu comprava sem necessidade, dá para ter menos.

E11 – Super racional, três orçamentos e vamos ver o que é mais barato e fazer a avaliação do fornecedor.

E14 - Nós trabalhamos muito com orçamento, então é bem racional.

E15 - Tem que ser racional, porque para você comprar tem que ser certo, tem que pagar certo, então não dá para ser intuitivo, tem que comprar bem, tem que planejar.

Da mesma forma como aconteceu nos setores Administrativo e de Compras, as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, também decidem de forma mais racional nos setores **Financeiro e de Marketing**. 73% das entrevistadas tomam as decisões do setor Financeiro de modo racional e 27% combinam os modos de tomada de decisão racional/intuitivo. As mulheres entrevistadas argumentam que a parte financeira do negócio deve ser controlada de forma racional. Ainda, segundo elas o controle financeiro da empresa é de suma importância e de que todos os investimentos devem ser planejados sem desperdício, assim como as compras, as vendas e os pagamentos devem ser feitos de forma correta para não comprometerem a saúde financeira dos negócios.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 11 delas utilizam o modo racional de tomada de decisão no setor de Financeiro. Segundo elas:

E01 - Totalmente racional, dinheiro é uma coisa que tu não tem como, claro se você vir pra mim e disser, eu estou passando fome, eu vou te dar um prato de comida, agora dinheiro eu não vou te dar, dinheiro pra mim é sagrado, eu luto muito pra ganhar ele, eu não brinco com dinheiro e não empresto nem para minha mãe, entendeu, eu respeito o dinheiro, você não pode ser escravo, você tem que respeitar.

E03 - Sou bem racional, porque tem que ser feito e tem que ter discernimento.

E04 - Tem que ser muito racional, me considero muito pé no chão, quando precisamos contratar, buscar um financiamento, tem que comprar um equipamento, tem que reformar, é muito racional, tem que ver o mês anterior o ano anterior.

E06 - Aí de fato racional, não tem intuição, é fazer conta.

E07 - Sou extremamente racional, dinheiro.

E9 - Sou muito controlada, sou racional, eu tenho um controle muito grande com o dinheiro, eu sou muito controladora e não tenho compulsão por gastar, eu sou muito racional com o dinheiro e como eu gasto.

E11 - Bem racional, lidar com dinheiro.

E12 - Sou racional, tem que cuidar muito do dinheiro.

E13 - Racional total.

E14 - Tem que ser racional é dinheiro, né.

E15 - Essa tem que ser bem racional, você não pode ir muito pela intuição. Porque você tem que fazer certinho, na compra, na venda e nos pagamentos.

No Setor de Marketing as mulheres entrevistadas tomam decisões tanto de forma racional como intuitiva e/ou conjugando os dois modos de tomada de decisão racional e

intuitiva, ou seja: 47% das entrevistadas tomam as decisões de forma racional, 40% de forma intuitiva e 13% decidem racional/intuitivamente. Para as mulheres entrevistadas, o uso de mídias sociais vem crescendo a cada ano e alcançando um número maior de pessoas, além de demonstrarem o retorno rápido deste tipo de divulgação, podendo ser medido com maior assertividade.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 07 delas utilizam o modo racional e 06 o intuitivo de tomada de decisão no setor de marketing. Segundo os depoimentos das entrevistadas, a racionalidade é verificada no marketing pelas expressões “resultados”, “números” e “retorno”:

E01 – O que mais me dá resultado é panfletagem, eu já identifiquei, ela me dá muito resultado, e na verdade o que me dá mais resultado, é boca a boca, é o atendimento que eu tenho aqui dentro da loja, mas a panfletagem me ajuda muito, seria o segundo, às vezes você diminui o número de dias da panfletagem, mas continua fazendo, às vezes duas vezes por semana, você tem que fazer, tem que dar uma amostrinha para o cliente. Eu tenho clientes de muitas cidades do estado.

E04 - Hoje é racional, se você faz uma postagem no facebook, já dá resultado, antigamente você não sabia o resultado do que você fazia, hoje você olha para as postagens e consegue ter mais dados de informação.

E05 - Eu tenho para mim que é mais racional, a gente está numa vertente aqui no escritório que estamos abrindo canais de marketing através das mídias sociais e para mim o que importa é número, quero ver o que vai trazer de retorno, o que vale a pena e o que não vale, por mais que seja uma coisa mais florida eu gosto de analisar retorno, neste sentido, então se eu vou fazer um anúncio em revista eu quero saber a tiragem, eu acho mais racional.

E06 - Eu não faço muito essa parte de marketing, em tese viria da rede, mas não é uma área muito trabalhada, a parte de redes sociais eu mesmo faço para as duas lojas hoje você tem que estar nas redes sociais, você tem que estar na internet, ter um site hoje, é mais para preencher lacunas não é algo muito presente.

E10 - Eu acho que mais racional, eu já fiz panfleto, já fiz *banner*, já fiz cartão de visita, já fiz tudo isso, para mim não funciona na prática, o que mais funciona é *facebook* e *instagram*, hoje eu gasto um pouco mais para investir nesta parte.

E11 - Bem racional também.

E14 - Neste sentido nós estamos bem fracos, agora nós contratamos uma empresa, nós não fizemos o marketing, mas estamos indo para algo bem racional.

O modo racional de tomada de decisão no setor de marketing, conforme depoimentos das entrevistadas encontram sustentação no trabalho realizado por Nutt (1986), Motta e Vasconcelos (2002). Nutt (1986) constatou que as preferências e a visão do tomador de decisão moldam as escolhas do que deve ser observado durante o processo decisório, resultando em diferentes formas de manipular, interpretar e usar as informações para a implementação de decisões estratégicas e táticas de marketing. Motta e Vasconcelos (2002) comentam que as

empresas de uma certa forma apresentam o processo decisório de marketing de forma sistemática e baseado numa lógica formal, muito semelhante ao modelo da racionalidade absoluta da economia clássica. As etapas do processo decisório estão claramente definidas a partir da visão particular do gestor de marketing sobre como o processo deve ser ou sobre como ele é executado dentro da empresa.

Bulmer e DiMauro (2011) realizaram uma pesquisa com 105 participantes de 97 organizações em 20 países e descobriram que a participação da rede social afeta cada vez mais a tomada de decisões executivas nas empresas. Segundo os autores 80% dos entrevistados conseguiram acelerar o processo de tomada de decisão e o desenvolvimento de informações/estratégicas, participando de comunidades on-line.

Ferramentas de mídia social como blogs, publicação cooperativa (wikia), compartilhamento de vídeo e fotos (YouTube), discussões (phpbb, skype), redes sociais (facebook, LinkedIn), microblogs (twitter), dentre outros, têm um impacto na tomada de decisões pessoais e gerenciais. Os gerentes usam as mídias sociais para fazer previsões e influenciar o comportamento do consumidor e as decisões sobre produtos. Segundo Garland (2009) a Web 2.0 e as tecnologias semelhantes estão aumentando, em alguns casos, a racionalidade e a eficácia da tomada de decisões e, em outros, estão afetando negativamente a tomada de decisões. O uso de mídias sociais que permite que as organizações alterem o comportamento de decisão do consumidor pode resultar em decisões melhores ou insatisfatórias pelos consumidores. A mídia social muda a tomada de decisões desafiando a noção de quem é uma fonte "autorizada" (GARLAND, 2009) e para Bulmer e DiMauro (2010), os processos tradicionais de tomada de decisão estão sendo interrompidos pelas mídias sociais.

Das 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, 06 delas, também tomam decisões de forma intuitiva no setor de Marketing. As expressões “eu posto o que eu quero”, “percepção do mercado”, “acho que dá certo”, “boca a boca” caracterizam a tomada de decisão intuitiva, conforme depoimentos, a seguir:

E3 - Eu tenho as redes sociais com *Instagram*, *facebook* e eu cuido de tudo isso, é pura intuição, eu posto o que eu quero e dá muito resultado.

E8 - Intuitiva por essa questão de percepção do mercado, agora não faz isso porque não é hora de fazer, não vai dar tiro na água, não vamos fazer isso agora, segura um pouco que agora não é hora. Quando vamos fazer, e o que vamos fazer e o custo eu defino junto com a pessoa que me atende no marketing (terceirizado).

E9 - Eu uso as redes sociais se eu acho que dá certo, eu posto, eu resolvo fazer uma promoção e divulgo, e vai dando certo. Coloco muitas fotos, posto nos grupos no *Instagram*, e dá certo e o pessoas gostam e vem.

E12 - Eu não faço propaganda, meus clientes vem pelo boca a boca e por já terem provado meus produtos em algum lugar e vem aqui comprar.

E13 - Intuição total.

E15 - Nós não fazemos propaganda as pessoas nos encontram no *Google* e nós colocamos nosso contato no fundo das embalagens, muita gente pega o pacote vê o contato e liga para nós, as pessoas não vem na fábrica, a maioria das compras é feita por telefone e *WhatsApp*.

Os depoimentos coletados acerca da decisão intuitiva no setor de marketing, revela e confirma os argumentos de Bulmer e DiMauro (2010) de que as ferramentas de mídia social estão atuando como sistemas de suporte à decisão (DSS), orientados por comunicações para organizações e grupos de afinidade social. Grupos informais e formais que usam mídias sociais tendem a tomar decisões como “ganguês” ou “mobs” e se comportam sem reflexão ou pensamento racional e planejamento. Auditore (2011), diretor do *SAP Business Influencer Program*, argumenta que não é o número de visualizações que o blog recebe, mas o ecossistema dos espectadores, ou seja, como eles colaboram e como a influência flui a partir deles.

Para Wilson (2010, p. 13), “o boca a boca ou a comunicação falada com o objetivo de divulgar informações, é constantemente gerado pelas mídias sociais”. Também, segundo o autor as redes sociais permitem o diálogo entre as marcas e com os consumidores com a ajuda de comentários e feedback. O envolvimento ativo dos usuários e a transparência são princípios significativos de marketing através das mídias sociais, onde os clientes podem compartilhar conteúdo, discuti-lo com outros usuários e se comunicar com a marca. O diálogo que ocorre nas mídias sociais é informal e não estruturado.

As decisões tomadas no âmbito **estratégico** são orientadas pelo modo de tomada de decisão combinado, já que 60% das mulheres entrevistadas tomam as decisões de forma racional e intuitiva. 27% delas seguem apenas o modo racional e 13% o intuitivo. Os depoimentos, a seguir, evidenciam o modo combinado racional e intuitivo:

E01 - Eu estou lá na praia, e penso, esse ano eu fazer assim, assim, assado, vou fazer assim porque vou esperar isso, aquilo, para fazer diferente, por exemplo esse ano eu quero diminuir as compras, comprar mais vezes e menos produtos, isso eu me basei no ano passado, eu tenho que cuidar da validade do produto, esse ano eu não quero comprar muito, eu quero moderar as compras.

E02 - Eu já tenho algumas coisas alinhavadas, mas eu vou percebendo como as coisas vão acontecendo, então, tem a intuição.

E04 - Nós olhamos para os números que estão mostrando uma melhora, intuitivamente é uma aposta, mas racionalmente nós estamos planejando, todo o ano a franqueadora nos leva para palestras com especialistas que visualizam cenários pra o próximo ano, isso pode nos deixar otimistas ou não, o problema é que o mercado é muito dinâmico, depende muito dos acontecimentos políticos, eu acho que nesse mercado não pode ser uma coisa só.

E05 - Nós já fizemos o planejamento de 2019, mas ainda temos alguns encontros para acontecer, mas a fala da primeira reunião, sentimos que o ano vai ser bom. Então nós temos a técnica dos números, como nós estamos ligados no ramo financeiro, nós temos um painel que é atualizado diariamente que nos dá uma base. Então quando a gente faz o planejamento de 2019, a gente primeiro trás a razão, os números e as tendências e depois a gente faz a tomada de decisão do planejamento baseado em intuição, até pelo *know-how* que temos e isso vai se concretizando.

E08 - O ano de 2019 já está sendo pensado mais ou menos desde setembro de 2018, existia um planejamento que mentalmente ele só se cumpriu depois das eleições, porque as coisas estavam tão estranhas, principalmente o nosso setor, dólar alto, instabilidade financeira, as pessoas não sabiam o que ia acontecer, então quem tinha dinheiro não queria gastar. Aí eu coloco o meu intuitivo, eu penso assim, o que as pessoas gostariam de estar recebendo, se eu estou com vontade de fazer isso, se isso está batendo, porque não externar e tentar vender isso para o mercado, aí entra a parte mais intuitiva da estratégia.

E09 - Eu estou acreditando que este ano vai ser melhor que o ano passado, isto é a minha intuição falando. Mas eu estou bem segura quanto aos investimentos e estou bem racional.

E10 - Porque tem horas que você tem que arriscar mais eu nunca fiz coisas super programadas, as pessoas dizem meu Deus, tu é louca, se não der certo, mas eu sei que vai dar certo, tem que dar, sempre fiz assim.

E12 - Eu sou as duas coisas, meu negócio é sazonal, eu me programo, mas algumas coisas eu penso, acredito na demanda e faço.

E13 - Eu sempre agi muito na intuição, hoje em 2019 eu acho que é preciso dosar os dois, racional e intuitivo, se faltar um cai fora.

As decisões tomadas em relação a formulação de estratégias seguem o modelo combinado racional e intuitivo, porque as mulheres entrevistadas utilizam dados e informações na formação de cenários para planejamento de ações, assim como, o conhecimento adquirido através da experiência, valores individuais, conhecimento e habilidades adquiridas ao longo da vida, confirmando os argumentos de Hitt e Tyler (1991); Langley *et al* (1995), Elbanna (2006), Elbanna e Child (2007), de que a tomada de decisão estratégica pode exigir tanto racionalidade quanto intuição.

O processo de tomada de decisão racional é analítico, sistemático e baseado em regras explícitas (HODGKINSON; HEALEY, 2011). Os indivíduos que preferem a racionalidade seguem um processo de tomada de decisão passo a passo: identificam e formulam o problema, avaliam as informações pertinentes, geram alternativas, avaliam os custos e benefícios das alternativas e, por fim, fazem uma escolha lógica baseada na deliberação consciente (JANIS; MANN, 1977; SCHWENK, 1984; ELBANNA, 2006). A tomada de decisão racional por ser sistemática e estruturada, às vezes, pode não ser apropriada para os decisores que precisam

tomar decisões complexas, incertas e dentro de um espaço de tempo definido (DANE; PRATT, 2007).

Nessas circunstâncias, segundo Dane e Pratt (2007) e Gore e Sadler-Smith (2011), os decisores usam o processo intuitivo de tomada de decisão. Em um processo intuitivo de tomada de decisão, os tomadores de decisão reconhecem conscientemente o problema através da percepção de pistas e padrões relevantes, ativam inconscientemente os esquemas cognitivos associados ao problema, fazem associações holísticas de forma não-consciente e conscientemente geram uma solução (DANE; PRATT, 2007). A intuição não apenas ajuda os tomadores de decisão a lidar com a incerteza, mas também estimula as cognições criativas que são essenciais para a geração e exploração de novas soluções de problemas, ideias e oportunidades de negócios relacionados (CLAXTON, 1998; HODGKINSON *et al*, 2009; MILLER; IRELAND, 2005).

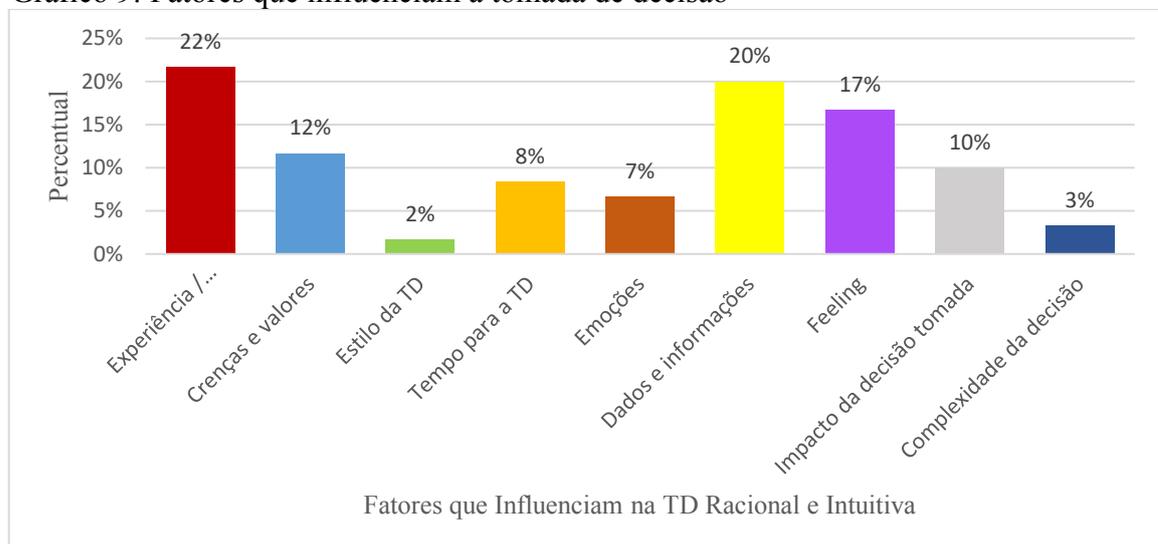
A intuição difere da tomada de decisão racional na medida em que é mais rápida, já que não segue um processo linear de raciocínio lógico que pode ser completamente reconstruído e explicado *ex post* (BARNARD, 1938; SIMON, 1987). Os dois modos de decisão, tanto a intuitiva como a racional são valiosas para a tomada de decisões estratégicas, mesmo sendo diferentes (EPSTEIN, 1994). O uso conjunto, portanto, muitas vezes pode resultar em tensões: em geral, um tomador de decisões intuitivo pode encontrar dificuldades para acomodar o pensamento racional. Também, os atores tendem a se concentrar nas contradições entre os dois pólos de um paradoxo (LEWIS, 2000; HODGKINSON; CLARKE, 2007; HODGKINSON *et al*, 2009; SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010; CABANTOUS; GOND, 2011).

A perspectiva paradoxal oferece uma resolução diferente (LEWIS, 2000; POOLE; VAN DE VEN, 1989; SMITH; LEWIS, 2011), pois considera a racionalidade e a intuição como algo diferente de duas abordagens opostas entre as quais uma escolha deve ser feita, pois são complementares e integradas. Para Smith e Tushman (2005), deve-se criar um quadro paradoxal para a tensão intuição-racionalidade, isto é, modelos mentais que aceitem e abracem de forma simultânea as forças contraditórias. Os estudos de Calabretta, Gemser e Wijnberg (2017), mostram que ocorria uma combinação das abordagens intuitivas e racionais, quando da tomada de decisões voltadas ao desenvolvimento da inovação, ou seja, os tomadores de decisão integravam as demandas competitivas dos critérios afetivos (por exemplo, apelação, ajuste aos valores intangíveis da marca) e dos critérios cognitivos (por exemplo, vendas, produtividade).

4.4 FATORES QUE INFLUENCIAM AS DECISÕES INTUITIVAS E RACIONAIS TOMADAS PELAS ENTREVISTADAS

O tópico descreve os fatores citados pelas mulheres propritárias e gestoras de empresas entrevistadas que influenciam a tomada de decisão racional e intuitiva. Os fatores analisados foram: experiência/conhecimento, crenças e valores, estilo de tomada de decisão, tempo para a tomada de decisão, emoções, dados e informações, *feeling*, impacto das decisões tomadas e complexidade da decisão (Gráfico 9).

Gráfico 9: Fatores que influenciam a tomada de decisão



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dos nove fatores analisados, 04 deles influenciam em maior grau a tomada de decisão racional e intuitiva: experiência/conhecimento (22%), dados e informações (20%), feeling (17%) e crenças e valores (12%).

O fator **experiência/conhecimento** citado pelas mulheres propritárias e gestoras de empresas entrevistadas está em sintonia com argumentos de vários estudiosos da área. Barnard (1938) e Simon (1947) foram os primeiros estudiosos que consideraram a experiência como um elemento crítico do processo intuitivo de tomada de decisão, sendo ratificado posteriormente por vários pesquisados da área.

Eisenhardt (1989) coloca que os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e a discussão com outras pessoas experientes pode proporcionar confiança aos integrantes em relação a decisão escolhida. Klein (1998) aponta que as diferentes experiências

vivenciadas pelos indivíduos, influenciarão no processo intuitivo. Juliusson, Karlsson e Garling (2005) indicaram que as experiências de decisões passadas afetam as decisões futuras. É mais provável que as pessoas decidam de maneira semelhante, dada uma situação semelhante. Por outro lado, as pessoas tendem a evitar a repetição de erros do passado (SAGI; FRIEDLAND, 2007).

De acordo com Stauffer (2007), o domínio de um certo campo de atuação leva ao aperfeiçoamento da intuição. De acordo com Sadler-Smith (2007), os gestores têm diferentes níveis de conhecimento e expertise diversas e quanto mais alto for o nível administrativo, maior será a capacidade para lidar com situações imprevistas e com poucas informações incompletas/inconsistentes. Esta habilidade é fruto das “estruturas cognitivas que foram construídas ao longo de anos. Essas lições do passado, denominadas regras gerais, são fundamentais para as decisões instantâneas e, de acordo com Gigerenzer (2007), mesmo sendo algo tipicamente inconsciente, de alguma forma elas são trazidas para o nível consciente, sendo fortemente influenciadas pelo ambiente. Segundo Lehrer (2009, p. 39), “... se não formos capazes de incorporar as lições do passado nas decisões futuras, então estamos destinados a repetir indefinidamente nossos erros”.

Glöckner e Witteman (2010), argumentam que a intuição está centrada em processos espontâneos baseados em fatos e estruturas de conhecimento alcançados por meio da repetição e do aprendizado. Salas, Rosen e DiazGranados (2010) argumentam que a expertise e a intuição são diferentes, mas que a intuição está arraigada na perícia. Franklin (2013) afirma que a abordagem de tomada de decisão entre especialistas e novatos é diferente. Um novato depende em grande parte da análise racional, enquanto que um especialista usa o conhecimento e a experiência adquiridas em ambientes semelhantes. Rzeszutek, Szyszka e Czerwonka (2015) verificaram em seus estudos que os profissionais com conhecimento de um determinado assunto, como no mercado de capitais, às vezes são dominados por vieses comportamentais, cognitivos e emocionais que prejudicam sua tomada de decisão. A intuição experiencial é descrita por Sadler-Smith e Burke-Smalley (2015, p. 12) como a “combinação de padrões” originadas das experiências, práticas e feedbacks. Portanto, a experiência é um elemento subjacente e crítico no processo intuitivo de tomada de decisão.

Além das experiências passadas, da expertise e do conhecimento especializado, os decisores também são afetados pelos dados e informações disponíveis no momento da tomada de decisão.

De acordo com as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, os **dados e as informações** também influenciam a tomada de decisão. Lindblom (1959), Etzioni (1967)

e Simon (1979) chamam a atenção da capacidade limitada do decisor no processamento dos dados e das informações. O principal ponto, segundo os autores é saber se os executivos têm ou não dados e informações e se estas são suficientes e precisas para a tomada de decisão. Klein (1998), por exemplo, coloca que a informação buscada pelo decisor serve para corroborar os cenários escolhidos e não para formar novos cenários. Macedo *et al.* (2003) afirmam que os processos decisórios necessitam ser complementados pela intuição, pois, a intuição não é contrária à razão e nem mutuamente excludentes, pelo contrário, são complementares. A coexistência é necessária porque a intuição está relacionada, principalmente, com o modo de obtenção de informações.

A quantidade de informação, como coloca Schwartz (2005), pode ser um problema para o indivíduo, especialmente em ambientes dinâmicos. Quando ela está disponível em grande quantidade, fica muito difícil escolher e dar atenção àquilo que realmente interessa. Para Schwartz (2005) e Lehrer (2009), em algumas situações é melhor decidir quando não existir muitas informações disponíveis ou como coloca Simon (1977), de que em muitos casos, dada a condição biológica, o homem tem a sensação de não ter todas as informações necessárias e acaba complexificando a decisão com excesso de informações. Gigerenzer (2007) afirma que a quantidade de informações pode ser um problema, pois poderá criar mais opções, tornando ainda mais difícil a escolha.

Segundo Simon (1971, p. 40-41)

[...] em um mundo rico em informação, a riqueza da informação significa a escassez de outra coisa: uma escassez de tudo o que a informação consome. O que a informação consome é bastante óbvio: ela consome a atenção de seus destinatários. Portanto, uma riqueza de informação cria uma pobreza de atenção e uma necessidade de alocar essa atenção eficientemente entre a superabundância de fontes de informação que poderiam consumi-la.

De outro lado, quando o decisor lida com informações escassas pode tomar decisões equivocadas. Todavia, raros são os casos onde o cenário perfeito ocorre, com informações na quantidade exata, no tempo adequado, de fontes confiáveis. Klein *et al* (2005, p. 20), colocam que as características do indivíduo, o contexto e a situação de tomada de decisão estão ligadas com a tomada de decisão. Segundo os autores “As duas atividades ocorrem em paralelo, os dados formando o ambiente e o ambiente definindo quais dados são importantes”.

De acordo com Sadler-Smith (2007, p. 115), os gestores têm diferentes níveis de conhecimento e expertise diversas e quanto mais alto for o nível administrativo, maior será a capacidade destes lidarem com situações imprevistas, com poucas informações e informações

incompletas/inconsistentes. Esta habilidade é fruto das “estruturas cognitivas que foram construídas ao longo de anos, se não décadas”.

Parikh, Neubauer e Lank (2008) comentam que o julgamento intuitivo é inevitável em um mundo no qual avanços da tecnologia da informação oferecem um volume de subsídios que precisam ser filtrados e de que a eficácia dos processos poderá ficar comprometida caso os líderes e administradores não consigam utilizar as suas capacidades intuitivas. A intuição, como apontam Sadler-Smith (2007) e Lehrer (2009), é uma das mais importantes fontes de informação que o gestor tem à disposição para a tomada de decisão.

Maximiano (2009, p. 71) afirma que

[...] A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes.

Amaral e Sousa (2011), realizaram estudo para verificar a relação entre a tomada de decisão no ambiente organizacional e qualidade da informação (considerando a intuição dos decisores). Os autores verificaram que 88,9% dos respondentes da pesquisa acreditavam que, além da qualidade da informação, a intuição também deveria ser considerada na tomada de decisão.

A experiência/conhecimento e os dados e as informações influenciam o processo de tomada de decisão, assim como os **sentimentos/feeling, crenças, valores e emoções**. Para England (1967) o sistema de valores de um indivíduo pode ser compreendido como um quadro de preferências relativamente permanente que molda e influencia de forma geral o comportamento do indivíduo. Para o autor, os valores são semelhantes às atitudes, porém são mais enraizados, permanente e estável na vida de um sujeito.

Para Rokeach (1968), valor é uma crença que guia ações e julgamentos por meio de objetos e situações específicas. O valor depois de internalizado pelo sujeito, torna-se um padrão para guiar as ações dos indivíduos. Rokeach (1973) define valor como crença duradoura em um modo de conduta ou estado definitivo de existência pessoal ou socialmente preferível a um modo inverso/oposto de conduta ou estado definitivo de existência. Os valores para o autor não se manifestam isoladamente, porque estão relacionados e se constituem em sistemas de valores que são classificados pelo indivíduo em uma ordem de importância.

O indivíduo é visto como ator central na produção de decisões, com suas características individuais e processos não racionais, considerando sua cognição, pensamentos, intuição,

sentimentos, valores, criatividade e emoção, bem como sua história de vida, memórias, experiências e interações (EISENHARDT; ZBARACK, 1992).

Damásio (1994, p. 134-135) define emoção “como uma coleção de mudanças no corpo e no cérebro em resposta a conteúdos específicos da própria percepção, reais ou recordados, em relação a um determinado objeto ou evento”. Nygren *et al* (1996) argumentam que a emoção é a combinação de processos de avaliação mentais, simples ou complexos, com respostas disposicionais a estes processos, direcionados ao próprio corpo e ao cérebro, resultando em alterações adicionais mentais.

Forgas (1995) comenta que quanto maior é a complexidade e a incerteza de uma decisão, maior é a interferência que a emoção causa sobre a escolha. Larsen (2000, p. 129) afirma que a “habilidade individual de regular esta experiência é importante para a interação social, principalmente em condições de stress, sugerindo que os efeitos dos sentimentos estão relacionados à forma como as pessoas lidam com estes afetos durante a decisão.”

Hanoch (2002, p. 21) argumenta que as emoções interferem mais nas decisões sob racionalidade limitada:

Isto não é argumentar que as emoções estão necessariamente envolvidas em todos os processos cognitivos em funcionamento. É possível lembrar, imaginar e fazer cálculos sem qualquer envolvimento emocional (...). As emoções desempenham um papel vital, complementando a nossa limitada capacidade computacional.

Para Bechara e Damasio (2005, p. 351), as emoções representam um fator importante no processo de tomada de decisão. Para Zhao (2006) as emoções afetam o julgamento, alterando o comportamento dos tomadores de decisão. Além disso, diferentes emoções têm um efeito diferente sobre os sujeitos, assim como as emoções positivas interferem de maneira diferente das emoções negativas. Toda tomada de decisão é alterada dependendo de como os indivíduos interpretam o mundo através de suas crenças e da interação entre cognição e emoções. As crenças são vistas como as bússolas e mapas que orientam as pessoas em relação aos seus objetivos (ROBBINS, 2006).

Seo e Barret (2007, p. 923) falam da necessidade de se regular as emoções, porém, para os autores a emoção pode proporcionar melhores decisões. Segundo os autores:

Contrariamente à crença popular de que os sentimentos geralmente são ruins para tomada de decisões, descobrimos que os indivíduos que apresentam sentimentos mais intensos alcançaram desempenho superior na tomada de decisão. Além disso, os indivíduos que foram mais capazes de identificar e distinguir entre os seus sentimentos atuais alcançaram maior desempenho na tomada de decisão através de uma maior capacidade para controlar os possíveis vieses induzidos por aqueles sentimentos.

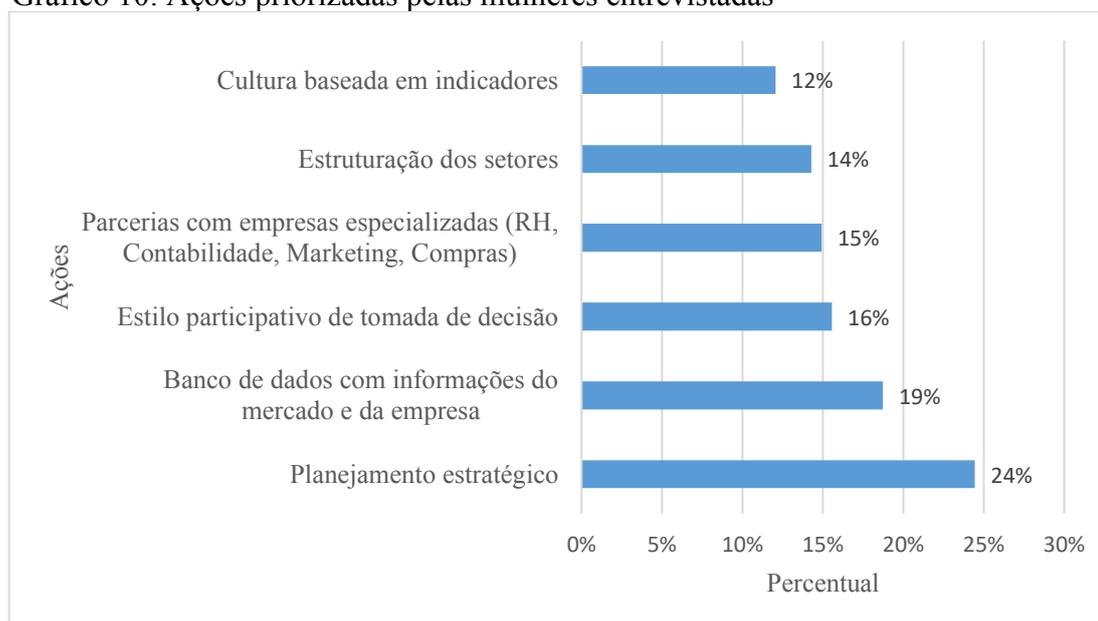
É consenso entre os pesquisadores que a emoção e os sentimentos têm forte influência na tomada de decisão (ARIELY, 2008; FRITH; SINGER, 2008; ELSTER, 2009; LEHRER, 2009). As emoções são tão intensas que acabam afetando todos os aspectos da ação porque atuam diretamente nas crenças e desejos dos seres humanos (ELSTER, 2009). Meireles e Sanches (2009) afirmam que todas as tomadas de decisões estão atreladas à forma como o indivíduo interpreta o mundo por meio das suas crenças, na interação entre cognição e emoção.

5 PROPOSTA DE AÇÕES PARA ORIENTAR A TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E INTUITIVA

A partir da descrição e discussão do entendimento, dos modos de tomada de decisão e dos fatores que influenciam a tomada de decisão, a mestrandia identificou junto às mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, as ações mais relevantes que as empresas deveriam implantar para facilitar a tomada de decisão racional e intuitiva, guardadas as peculiaridades do contexto interno e externo de cada empresa analisada.

De acordo com o Gráfico 10, as mulheres entrevistadas estabeleceram a ordem de importância da seguinte forma: planejamento estratégico (24%), banco de dados com informações do mercado e da empresa (19%), estilo participativo de tomada de decisão (16%), parcerias com empresas especializadas (15%), estruturação dos setores (14%) e cultura baseada em indicadores (12%).

Gráfico 10: Ações priorizadas pelas mulheres entrevistadas



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na sequência, as ações são descritas e fundamentadas com argumentos teóricos e práticos, visando à formação de uma base conceitual para posterior interpretação e ação por parte das mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas.

Ação 01 - Aplicação do planejamento estratégico

De acordo com as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, o desenvolvimento do pensamento estratégico pode ser incentivado pela implantação do planejamento estratégico, entendido pela autora desta dissertação como um guia de orientação flexível. É um plano estratégico que trabalha, ao mesmo tempo, com estratégias planejadas (pensadas quando da elaboração do plano) e não planejadas ou emergentes (aquelas que vão surgindo ao longo do tempo), em face das explicações do ambiente externo e interno (MINTZBERG, 1998).

O planejamento é como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez devêssemos pensar no planejamento como a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle. Sem planos, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Sem um plano, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros o sigam. E sem um plano, os administradores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou de saber quando e onde saíam do caminho. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 137)

Na elaboração do planejamento estratégico, alguns pontos são considerados relevantes, quais sejam (ANDRADE; AMBONI, 2010):

- a) Conhecimento do ambiente externo: tem por objetivo verificar quais dimensões do ambiente externo são favoráveis ou desfavoráveis à tomada de decisão.
- b) Conhecimento do ambiente interno: os recursos designam todos os atributos que podem representar forças ou fraquezas da empresa frente à concorrência.
- c) Confronto do ambiente externo com os recursos da empresa: verificação das oportunidades e ameaças frente aos recursos, capacidades, competências e cadeia de valor (vantagens competitivas).
- d) Definição do negócio, missão, visão, valores e diretrizes estratégicas: os indicativos da base estratégica corporativa representam os alicerces para o negócio ter um direcionamento e foco, sempre alinhado aos objetivos, metas, estratégias, indicadores e plano de ações.
- e) Definição dos objetivos e metas: os objetivos representam os alvos estratégicos que nortearão o desenvolvimento dos objetivos. Eles servem como guia de orientação, além de possibilitar um melhor alinhamento de esforços na busca de objetivos comuns.
- f) Escolha e priorização dos projetos/ações estratégicas: para a consolidação dos indicativos da base estratégica corporativa e dos objetivos acompanhados das

metas, estratégias, plano de ações, recursos envolvidos (tecnologia, humano, financeiro, organizacional e outros) e indicadores de acompanhamento e avaliação.

- g) Implantação, acompanhamento e avaliação dos projetos: verificação quinzenal ou mensal se o cronograma previsto está sendo cumprido, além da verificação de outras ações necessárias para a concretização do projeto. A gestão de indicadores pode representar uma estratégia promissora no acompanhamento e na avaliação do planejamento estratégico.

Diferentes técnicas, independente das suas limitações e vantagens, podem ser utilizadas na avaliação do ambiente externo e interno. A autora da dissertação escolheu duas delas: a matriz SWOT e a curva de valor.

Análise SWOT

A Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), em português significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma das ferramentas mais utilizadas na análise ambiental para conhecer a organização e seu entorno. Segundo Thompson (2008, p. 97) “a análise SWOT é uma ferramenta simples, porém poderosa, para estimar a capacitação e as deficiências, as oportunidades de mercado e ameaças externas impeditivas a uma situação favorável da empresa”.

Para Oliveira (2010) o processo de análise estratégica engloba os seguintes componentes:

- a) Forças (Pontos Fortes): são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente. São características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.
- b) Fraquezas (Pontos Fracos): são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente. São características que devem ser minimizadas para evitar influências negativas sobre o desempenho da organização.
- c) Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma possua condições e/ou interesse em

usufruir. As oportunidades podem concretizar-se em situações atuais ou futuras, podendo influenciar a organização, por meio do ambiente direto e indireto, de forma positiva, apontando fatores promissores de desenvolvimento.

- d) Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para ela; caso não sejam eliminadas ou consideradas, afetam negativamente a organização.

Figura 6: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Oliveira (2013)

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas, por exemplo, quando da análise do ambiente externo poderão verificar se os clientes e os fornecedores representam uma ameaça ou oportunidade, por meio das seguintes questões como aponta Oliveira (2010):

Quanto aos consumidores:

- a) Quem são (e se estão aumentando ou diminuindo)
- b) Onde estão localizados;
- c) Como podem ser alcançados (estrutura de distribuição);
- d) Quais são as suas necessidades e tendências;
- e) Quais os seus padrões de qualidade;
- f) Quais os compradores-chave; e
- g) Quais os usuários finais.

Quanto aos fornecedores:

- a) Quem e quantos são, onde estão localizados;

- b) Qual a política comercial de fornecimento: seus preços, condições, prazos de recebimento e entrega em oferta;
- c) A qualidade dos seus produtos.

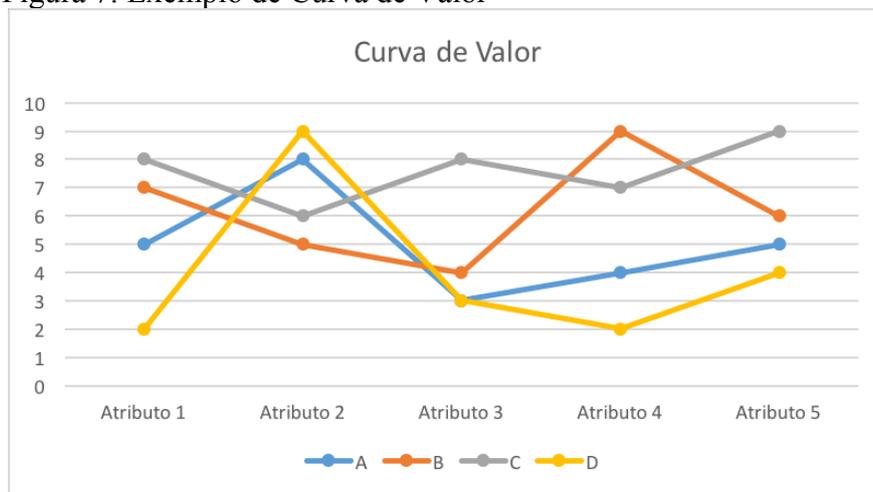
A análise SWOT traduz uma fotografia da organização e do meio num determinado momento, incentivando o gestor a tomar decisões, a partir das interpretações que podem ser feitas do ambiente interno e externo. Tanto os ambientes externos como o interno não podem ser avaliados apenas por meio de dados quantitativos, porque as impressões subjetivas dos decisores, também, são relevantes na condução do negócio. Cabe ressaltar, neste momento, a experiência e a capacidade do decisor em interpretar e julgar os acontecimentos ocorridos e que poderão ocorrer no meio interno e externo como constatado na presente pesquisa.

Curva de valor

Kim e Mauborgne (2005) trabalham o conceito de estratégia do oceano azul frente ao oceano vermelho para lidar com a concorrência. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do jogo são conhecidas, sendo que a organização procura buscar maior fatia da demanda existente. Os oceanos azuis, em contraste, se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4). Segundo os autores, uma **inovação de valor** tem a capacidade de criar valor para a empresa de maneira suficiente para sobressair em mercados competitivos.

Ao invés dos dirigentes de organizações se esforçarem para superar os concorrentes, eles deveriam trabalhar de forma focada para tornar a concorrência irrelevante. Para o estudo da concorrência, Kim e Mauborgne (2005) apresentam a curva de valor – uma representação gráfica da performance relativa da organização com base em cada atributo de valor avaliado. A curva de valor possibilita a análise dos possíveis concorrentes e a identificação de quais características (por exemplo: atendimento, site, variedade de produtos e serviços, localização, ambiente de loja, qualidade dos produtos e serviços, condições de comercialização) são mais positivas e negativas. A partir dessa análise, o dirigente toma conhecimento das características que representam diferenciais competitivos (atributos agregadores de valor ao comprador), assim como daqueles que impactam negativamente na organização e junto ao mercado. A Figura 7 mostra um exemplo de curva de valor.

Figura 7: Exemplo de Curva de Valor



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Formular e implementar a estratégia da organização, com informações discutidas e refletidas por meio das considerações oriundas da análise da concorrência e de outras questões do ambiente interno e externo, confere maior credibilidade e segurança ao dirigente na tomada de decisão, mesmo predominando a instabilidade ambiental e organizacional. Para Hitt e Tyler (1991) os resultados de uma análise adequada dos concorrentes ajudam a organização a entender, interpretar e prever ações e iniciativas dos concorrentes no setor.

Ação 2: Banco de dados com informações de mercado e da empresa

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas priorizaram a ação “Banco de dados com informações de mercado e da empresa”, como a segunda mais importante. Na atual era, os dados e as informações são de extrema relevância para a condução de quaisquer tipos de empreendimentos. De acordo com Tarapanoff (2006, p. 26) “a informação pode ser considerada: um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações”. Os recursos informacionais influenciam os resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos.

Toda empresa, por menor que seja, deve possuir um banco de informações: perfil de clientes, números operacionais, relatórios de mercado. A análise de dados é uma tendência crescente no ambiente corporativo, aumentando a sua importância na tomada de decisões.

Nos pequenos negócios, a estrutura enxuta e os canais diretos de comunicação com os clientes tornam-se catalisadores dessa transformação. Uma loja, por exemplo, pode pesquisar quais as necessidades de seus consumidores: que produtos buscam primeiro? Quais marcas têm sua preferência? Identificar essas demandas permite orientar os esforços e as energias para entregar produtos e serviços que o cliente efetivamente deseja adquirir. Em 2020, as empresas que se valerem desses dados para gerar valor ao negócio serão 20% mais lucrativas, estima a Gartner, uma das principais consultorias do mundo em tendências sobre tecnologia e inovação (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, 2018).

O sistema de informação representa uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa de forma integral, mas, também, de cada área de responsabilidade. Segundo Laudon e Laudon (2010), a integração entre os diversos sistemas permite a troca de dados entre diferentes áreas e sistemas. Desse modo, a informação poderá fluir na empresa toda, de modo mais rápido, agilizando algumas tomadas de decisão. Os sistemas de informação executivas fornecem as informações que executivos do alto escalão precisam para identificar problemas, rastrear dados sobre tendências, comunicar-se com empregados e determinar objetivos estratégicos (GORDON, 2011, p. 10).

Dessa forma, o conjunto de dados e de informações dos diferentes subsistemas das empresas é fundamental para a tomada de decisão por parte das mulheres proprietárias e gestoras de empresas. A informação é a essência da tomada de decisão e, por esta razão, tem um papel relevante em qualquer modelo de gestão empresarial. O gestor para tomar uma decisão precisa de informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma que propicie a redução das incertezas (LOUSADA; VALENTIM, 2011). Os dados e as informações ajudam na estruturação do processo de tomada de decisão, mas nem sempre são suficientes sozinhos para o gestor fazer a escolha de um curso de ação, porque a tomada de decisão é também afetada por fatores como emoções, preferências individuais e sentimentos como verificado nesta dissertação.

Ação 3 - Estilo participativo de tomada de decisão

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas priorizaram a ação “Estilo participativo de tomada de decisão” como a terceira mais importante (16%). A adoção do estilo participativo de tomada de decisões estratégicas, sempre que for possível, é importante, porque envolve as pessoas chave da organização. O envolvimento das pessoas na tomada de decisão possibilita ao decisor conhecer o que elas pensam em relação à tomada de decisão, assim como delas se sentirem partícipes do processo.

O processo decisório em grupo possui vantagens, tais como: orienta as melhores decisões, avalia um número maior de informações, proporciona a pluralidade de interpretações, dentre outras. Possui como variáveis clássicas a participação, satisfação, coesão e consenso. No tocante às limitações, a mais impactante diz respeito à potencialização das dificuldades, na tomada da decisão, com geração de perdas de processo (PARKS; SANNA, 1999).

Várias técnicas podem ser utilizadas para incentivar a tomada de decisão mais participativa. Dentre elas cabe destacar o *brainstorming*, a técnica de grupo nominal e o painel de especialistas (PORTER *et al* 2004; ANDRADE; AMBONI, 2010).

O *Brainstorming* é um método para gerar ideias acerca de um tema e/ou problema específico. É utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de ideias no menor tempo possível. Visa ajudar os praticantes a vencer as suas limitações em termos de inovação e criatividade, através da geração de um fluxo de ideias e opiniões, sem fazer qualquer julgamento a priori. Além de gerar ideias, o método aumenta o nível de envolvimento das pessoas e melhora o estado de espírito, já que as pessoas trabalham juntas na solução de um problema.

A *Técnica de Grupo Nominal* (TGN) é similar ao *brainstorming* quanto à delimitação do problema, sendo diferente quanto à forma de execução, que neste caso, se dá de maneira individual e por escrito. Ao final de um determinado tempo, são listadas as soluções sugeridas, discutidas e criticadas. Montana e Charnov (2001, p. 281-282) complementam ao afirmar que: “Após a discussão em grupo das ideias anotadas, cada participante deve classificar as ideias. Essa classificação normalmente é feita por escrito e de forma anônima. A classificação final das soluções propostas é então apresentada para consideração à administração. O grupo é chamado nominal porque o agrupamento de indivíduos é apenas temporário e acaba quando a sessão termina”.

O método *Painel de Especialistas* constitui uma forma de obter percepções de especialistas em relação a um determinado assunto. Os painéis têm a vantagem de permitir uma grande interação entre os participantes e de garantir uma representatividade mais equilibrada de todos os segmentos interessados. Os painéis devem dar suas conclusões e recomendações.

Além dessas técnicas, a formação de parcerias com empresas especializadas, também poderá colaborar na tomada de decisão.

Ação 4: Parcerias com empresas especializadas (RH, Contabilidade, Marketing, Compras)

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas priorizaram a ação “Parcerias com empresas especializadas (RH, Contabilidade, Marketing e Compras)” como a quarta mais importante (15%). As parcerias representam uma das melhores alternativas, pois são elas que poderão dar suporte ao crescimento sustentável para todos os setores da empresa, gerando mais resultados, otimizando algumas funções, focando na atividade principal e alavancando o nome da empresa a fim de aumentar a divulgação dos produtos de maneira mais competitiva no mercado.

Ao terceirizar aquilo que não é essencial e estratégico para a atividade fim (atividade principal da empresa), a empresa poderá concentrar seus recursos e esforços no seu *core business*, melhorando a qualidade dos produtos/serviços prestados, desenvolvendo práticas para melhorar o cumprimento de metas e da sua competitividade no mercado (SOUZA *et al*, 2013).

As pequenas e médias empresas ao estabelecerem parcerias alcançam muitos benefícios: aumento da fidelização de clientes, tecnologia da informação, redução de custos com marketing, contabilidade e recursos humanos. Por exemplo, uma empresa de pequeno porte por não ter estrutura para bancar todas as áreas funcionais pode realizar parcerias com: a) empresas de marketing para realizar os serviços de propaganda e publicidade, gestão de clientes; b) escritórios de contabilidade para realizarem a parte da escrita contábil e os registros relacionados aos recursos humanos (admissão, folha de pagamento, encargos, dentre outros); c) empresas de tecnologia para manter a infraestrutura tecnológica atualizada, assim como disseminar novas tecnologias para manter dados e informações atualizadas para a tomada de decisão. As empresas de tecnologia são especialistas no desenvolvimento de softwares de automação comercial, além de ofertar soluções para os negócios; d) entidades de classe para identificar facilidades e ferramentas de gestão que possam incrementar os níveis de competitividade.

É bom lembrar que uma parceria para funcionar não depende só das soluções do mercado e dos concorrentes, mas também, da disponibilidade e atuação dos gestores das empresas parceiras. A confiança e a cooperação tornam-se essenciais no alcance das estratégias e dos objetivos da empresa. Outro ponto citado por La Rovere e Carvalho (2004), está relacionado à pouca cultura que as pequenas empresas possuem em relação às parcerias, já que os proprietários/gerentes tendem a realizar um planejamento de curto prazo, impedindo de perceber os benefícios da cooperação.

Segundo Garcia *et al* (2010), o cenário globalizado da economia mostra a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva de empresas. A competitividade das empresas está também relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Para Casarotto Filho e Pires (2001), as redes de cooperação entre pequenas e médias empresas representam uma forma destas de tornarem mais ágeis e flexíveis em seus processos, reduzindo custos e aumentando a satisfação dos clientes.

Ação 5: Estruturação dos setores

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas priorizaram a ação “**Estruturação dos setores**” como a quinta mais importante (14%). A estruturação da organização está relacionada ao ato de organizar e esta, por sua vez, ao ato de planejar. Segundo Montana e Charnov (1999, p. 153): “Se não soubermos para onde estamos indo, não saberemos como nos organizar para chegar lá. Organizar significa estruturar e sistematizar processos e projetos”.

A organização como função administrativa, consiste no estabelecimento de métodos para a distribuição de forma otimizada dos recursos humanos, informacionais, financeiros e materiais necessários ao alcance dos objetivos e metas da organização (KOONTZ; O’DONNELL, 1976). A função de organizar inclui todas as atividades administrativas empreendidas para traduzir ou transferir as atividades dos planos para uma estrutura de tarefas e atividades (GIBSON, *et al*, 2006).

Em termos práticos, a estruturação da empresa envolve a definição das atividades com suas respectivas responsabilidades e mecanismos de prestação de contas, até chegar ao agrupamento das atividades em setores, visando à escolha do critério de departamentalização e o tipo de estrutura organizacional. Por se tratar de pequenas empresas, a estrutura organizacional deverá ser simples para assegurar a agilidade dos processos e da tomada de decisão. Também com o repasse das atividades meio para terceiros ou parceiros, as mulheres entrevistadas proprietárias e gestoras de empresas poderão se concentrar mais no foco principal da empresa. Também a estrutura organizacional deve estar alinhada ao planejamento estratégico da empresa como já discutido anteriormente.

Outro ponto ligado ao processo de estruturação está relacionado aos processos de negócios da empresa, ou seja, os processos precisam ser mapeados, analisados e redesenhados à luz do negócio da empresa. A gestão por processos mostra se as atividades e/ou fluxo de operações foram desenhados tendo como foco o cliente. Tem por objetivo assegurar a

interdependência entre as atividades, ou seja, o colaborador deverá ter a visão do INÍCIO-MEIO-FIM (DAVENPORT, 1994). Além disso, por meio da gestão por processos, o gestor poderá identificar as sobreposições de atividades, os *gaps*, o sistema de controle, a documentação envolvida, a tecnologia utilizada, as pessoas que realizam as atividades, o tempo gasto no desenvolvimento do processo e assim por diante. O desenho, a análise e o redesenho dos processos representa uma etapa fundamental para a sua informatização.

Ação 6: Cultura baseada em indicadores

As mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas priorizaram a ação “**Cultura baseada em indicadores**” como a sexta mais importante (12%). Mesmo assim, o uso dos indicadores é crucial para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa, pois estes poderão fornecer informações úteis para a otimização, qualificação e quantificação de alternativas na tomada de decisão.

Drucker (2002, p. 218) afirma que: “Os computadores produzem dados, grande volume deles. Mas dados não são informações. Informações são dados dotados de relevância e propósito, ou seja, uma empresa precisa decidir de que informações necessita para operar seus negócios. Caso contrário se afogará em dados”. Ainda para o autor, uma empresa baseada na informação precisa se estruturar ao redor de metas que definam claramente as expectativas e objetivos da organização. É necessário estabelecer um *feedback* organizado para que cada colaborador da empresa possa exercer o autocontrole através da comparação entre as expectativas e os resultados efetivamente alcançados.

Alguns exemplos de indicadores podem ser citados: a) indicadores relativos à gestão econômico-financeira; b) indicadores relativos aos clientes e aos mercados; c) indicadores relativos à sociedade; d) indicadores relativos às pessoas; e) indicadores relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio; f) indicadores relativos aos fornecedores.

A gestão por indicadores pode ser motivada pelas mulheres proprietárias de empresas entrevistadas por meio do desenvolvimento das seguintes ações: a) desenvolvimento da cultura voltada para a gestão por indicadores; b) disseminação da política da gestão por indicadores para todos os colaboradores, desde a base operacional até a direção; c) realização contínua de reuniões com todos os setores, visando identificar os indicadores chave para os processos estratégicos, gerenciais e operacionais, assim como na identificação de melhorias que a organização deve fazer para ofertar um serviço com excelência.

O uso de indicadores faz sentido se eles não forem utilizados de forma isolada. A empresa precisa acompanhar e avaliar, de forma conjunta, os indicadores financeiros, de mercado, de pessoas, de processos internos, de sua capacidade de inovação e de aprendizagem, dentre outros considerados relevantes para o negócio.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O capítulo apresenta as conclusões e as recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras no campo da tomada de decisão racional e intuitiva.

6.1 CONCLUSÕES

As conclusões da pesquisa são apresentadas segundo os objetivos específicos definidos na introdução e desenvolvidos no Capítulo 4 desta dissertação. O objetivo geral, ou seja, o de estabelecer proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações, segundo a visão das mulheres proprietárias e gestoras de empresas de Santa Catarina e dos fundamentos teóricos e práticos foi alcançado. Mesmo a pesquisa tendo envolvido 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas acerca do entendimento, modos de tomada de decisão e dos fatores influenciadores na tomada de decisão racional e intuitiva, as ações propostas podem servir de referência para outras mulheres proprietárias e gestoras de empresas e até para gestores de modo geral. Não se pode esquecer que os assuntos e as ações propostas trabalhadas nesta dissertação são contextuais, já que são dependentes das realidades internas e externas em que a empresa se encontra localizada. Também podem incentivar o desenvolvimento de pesquisas futuras, assim como na aplicação de ações que venham promover o alinhamento e o diálogo dos envolvidos na tomada de decisão.

O entendimento, os modos de tomada de decisão, os fatores influenciadores na tomada de decisão racional e intuitiva e as ações propostas constatadas nesta pesquisa, possibilitaram à mestranda elaborar algumas conclusões. As conclusões apresentadas, a seguir, refletem o posicionamento da mestranda em relação aos achados em face da realidade das empresas pesquisadas e dos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área.

Em relação ao primeiro objetivo específico “*caracterizar as empresas e as mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas*”, pode-se verificar que os setores das empresas das 15 mulheres entrevistadas estão voltados para os serviços como alimentação, beleza e estética, confirmando os resultados divulgados pelo Sebrae (2019) de que “As mulheres que são MEI estão envolvidas predominantemente em atividades relacionadas à beleza, moda e alimentação”.

Outras características do perfil das mulheres entrevistadas também são equivalentes aos resultados de pesquisas realizadas junto às mulheres empreendedoras. O nível de escolaridade, por exemplo, evidenciou que 58% das mulheres proprietárias e gestoras de empresas entrevistadas possuíam o nível superior completo, apenas 7% o nível de ensino fundamental completo e 33% ensino médio completo. Os achados encontrados também são corroborados pelos estudos realizados pelo Sebrae (2019), em que 25% das mulheres pesquisadas possuíam o nível superior completo e incompleto e 42% o ensino médio completo ou incompleto. As análises feitas pelo Sebrae (2019) mostram que as mulheres empreendedoras são mais jovens e têm um nível de escolaridade 16% superior ao dos homens.

A influência da experiência anterior das mulheres proprietárias e gestoras de empresas, como verificado na pesquisa, também confirma os argumentos de Storey (1982) e de Shane e Khurana (2003), quando argumentam que o fundador da nova empresa é altamente influenciado por sua experiência como empregado. Esse tipo de experiência faz com que o gestor desenvolva habilidades para: a) acessar recursos que ajudem a iniciar a empresa; b) adaptar-se às regras de empreendedorismo; e c) influenciar a realocação dos recursos de maneira nova.

O entendimento que as mulheres entrevistadas possuem acerca dos assuntos intuição e racionalidade na tomada de decisão foi tratado no segundo objetivo específico da pesquisa. Os achados da pesquisa confirmam os resultados de pesquisas já realizadas, revelando que a decisão racional está amparada e baseada em fatos, sendo caracterizada por um fluxo de produção e análise de informações em que, por meio de uma análise criteriosa das alternativas, o decisor identifica uma alternativa para maximizar os resultados. Todavia, tal racionalidade, muitas vezes, não é verificada, sendo vencida por outros elementos que possibilitam ao gestor tomar uma decisão sem ter a percepção de qual caminho ou linha de raciocínio deverá ser seguida, atuando quase que de forma inconsciente.

Dessa forma, o tomador de decisão faz uso não só do conhecimento racional, mas também do conhecimento tácito, do senso comum e da intuição nas decisões. As decisões intuitivas representam "processos não lógicos", ou seja, aqueles não expressos em palavras ou aqueles feitos por meio de julgamentos ancorados no conhecimento e na experiência. O decisor, quando usa a intuição, é incapaz de descrever em detalhes o raciocínio para obtenção de uma resposta, porque ela vem à mente rapidamente e sem muita reflexão.

O entendimento que as mulheres entrevistadas possuem acerca da tomada de decisão racional e intuitiva comprova, mais uma vez, que o ser humano não decide apenas de forma racional, porque segundo Simon (1979), a racionalidade objetiva não é alcançada, devido aos limites cognitivos da racionalidade. Segundo o autor, a teoria administrativa é, na sua essência,

a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos, porque não possuem meios para maximizar os cursos de ações escolhidos. Dessa forma, o processo de tomada de decisão é complementado pela intuição do decisor como verificado nos depoimentos das mulheres pesquisadas.

Os *modos de tomada de decisão* dominantes nos diferentes setores da empresa (Administrativo, Compras, Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Marketing e Estratégico) foi tratado como o terceiro objetivo específico. O modo de tomada de decisão intuitiva prevaleceu como verificado na pesquisa nos setores Comercial e de Recursos Humanos, e o modo racional nos setores Administrativo, Compras, Financeiro e Marketing. O modo combinado racional e intuitivo foi dominante no setor Estratégico, seguido pelos setores de Compras, Recursos Humanos e Financeiro.

Os achados da pesquisa reforçam os resultados de estudos já realizados, comprovando o entendimento de que as mulheres possuem acerca do tema, ou seja, de que os modos de tomada de decisão são complementares, prevalecendo um ou outro dependendo do contexto interno e externo e do tipo de decisão. A combinação dos modos de decisão ficou evidente quando as mulheres entrevistadas afirmaram que as estratégias eram formuladas a partir de dados e de informações na formação de cenários para o planejamento de ações, complementadas pelo conhecimento adquirido através da experiência, valores individuais, conhecimento e habilidades adquiridas ao longo da vida. Concluiu-se que a intuição não apenas ajuda os tomadores de decisão a lidar com a incerteza, mas também estimula as cognições criativas que são essenciais para a geração e exploração de novas soluções de problemas, ideias e oportunidades de negócios relacionados.

O entendimento e os modos de tomada de decisão revelam que as decisões tomadas são influenciadas por diferentes fatores, tanto do contexto interno como do externo às empresas (por exemplo: experiência/conhecimento, crenças e valores, estilo de tomada de decisão, tempo para a tomada de decisão, emoções, dados e informações, *feeling*, impacto das decisões tomadas e complexidade da decisão). Os fatores influenciadores foram tratados no quarto objetivo específico desta dissertação.

Concluiu-se, também, que a decisão é afetada por vários fatores e, destes as mulheres entrevistadas consideraram a experiência/conhecimento, os dados e as informações, o *feeling* e as crenças e valores como os fatores que mais tinham influenciado a tomada de decisão. A experiência é um elemento crítico do processo intuitivo de tomada de decisão, porque os indivíduos mais experientes têm uma capacidade maior de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos pelo decisor. Além das

experiências passadas, da expertise e do conhecimento especializado, os decisores também são afetados pelos dados e informações disponíveis no momento da tomada de decisão.

Os dados e as informações também influenciam a tomada de decisão. O principal ponto é saber se os decisores possuem ou não dados e informações e se estas são suficientes e precisas para a tomada de decisão. Todavia, raros são os casos em que o cenário perfeito ocorre com informações na quantidade exata, no tempo adequado, de fontes confiáveis. Mesmo assim, o julgamento intuitivo é inevitável em um mundo em que avanços da tecnologia da informação oferecem um volume de subsídios que precisam ser filtrados e de que a eficácia dos processos poderá ficar comprometida caso os líderes e administradores não consigam utilizar as suas capacidades intuitivas. A intuição, como apontam os estudiosos da área é uma das mais importantes fontes de informação que o gestor tem à disposição para a tomada de decisão.

Assim, conclui-se que a experiência/conhecimento e os dados e as informações influenciaram o processo de tomada de decisão das mulheres entrevistadas, assim como os sentimentos/*feeling*, crenças, valores e emoções, reforçando mais uma vez a combinação dos modos de tomada de decisão racional e intuitivo ou predominância de um deles. O sistema de valores de um indivíduo, por exemplo, é compreendido como um quadro de preferências que molda e influencia, de forma geral, o comportamento. O valor é uma crença que guia ações e julgamentos por meio de objetos e situações específicas. As emoções representam também um fator importante no processo de tomada de decisão. Elas afetam o julgamento, podendo alterar o comportamento dos tomadores de decisão. A tomada de decisão pode ser alterada segundo as interpretações que os decisores fazem do mundo como resultado da interação entre cognição e emoções.

Por fim, conclui-se que as ações propostas nesta dissertação, como produto dos achados da pesquisa e das percepções das mulheres entrevistadas (planejamento estratégico, banco de dados com informações do mercado e da empresa, estilo participativo de tomada de decisão, parcerias com empresas especializadas, estruturação dos setores e cultura baseada em indicadores) poderão facilitar a tomada de decisão racional e intuitiva, guardadas as peculiaridades do contexto interno e externo em que se encontra a empresa.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

A partir do estudo desenvolvido junto as 15 mulheres proprietárias e gestoras de empresas de Santa Catarina, a mestranda recomenda o que segue para futuros estudos:

- a) A reaplicação da pesquisa em uma amostra de homens proprietários e gestores de empresas de Santa Catarina, visando confirmar ou não os achados da pesquisa e dos estudos já realizados no âmbito nacional e internacional.
- b) A reaplicação da pesquisa em uma amostra mais expressiva de mulheres e homens proprietários e gestores de empresas de diferentes segmentos e regiões do Estado de Santa Catarina, por meio do uso da técnica do grupo focal.
- c) A reaplicação da pesquisa em uma amostra de empreendedores inciantes, com empresas constituídas nos últimos dois anos e de estabelecidos a mais de cinco anos em Santa Catarina.

REFERÊNCIA

- ABOUZHR, K; TAPLETT, F. B.; KRENTZ, M; HARTHORNE, J. **Why women-owned startups are a better bet**. The Boston Consulting Group. 2018.
- ACKOFF, R. L. From data to wisdom. **Journal of Applied Systems Analysis**, v. 16, p. 3-9, 1989.
- ACS, Z. J.; SZERB, L.; LLOYD, A. **The global entrepreneurship index 2018 book**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322757639>. Acesso em: 20 fev, 2018.
- AGOR, W. H. **The logic of intuitive decision making**. West Port: Quorum Books, 1986.
- AKINCI, C.; SADLER-SMITH, E. Intuition in management research: a historical review. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 104-122, 2012.
- AMARAL, S. A. do; SOUSA, A. J. F. P. de. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 16, n. 1, p. 133-146, 2011.
- ANDRADE, AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010
- ARGYRIS, C. Some limits of rational man organizational theory. **Public Administration Review**, v. 33, n. 3, p. 253-267, May/Jun., 1973.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ARNOLD, W.; EYSENCK, H. J.; MEILI, R. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Loyola, 1982, v. 2.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AUDITORE, P. J. The Social Media Crescendo Effect. **The Social Customer Blog**, 2011.
- AZIZA, B. Big Data "A-Ha" Moment? **Forbes**, 2013.
- BAGOZZI, R. P.; BAUMGARTNER, H.; PIETERS, R. Goal-directed emotions. **Cognition and Emotion**, v. 12, p. 1-26, 1998.
- BARNARD, C. Comments on the job of the executive. **Harvard Business Review**, v. 18, p. 295-308, 1940.
- _____. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BAUMOL, W. J. **The microtheory of entrepreneurship**. Princeton; Oxford: Princeton University Press, 2010.

BECHARA, A.; DAMASIO, A. R. The somatic marker hypothesis: a neural theory of economic decision. **Games and Economic Behavior**, v. 52, p. 336-372, 2005.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENANPAD, 24. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.

BOM SUCESSO, E. P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BOWERS, K. S. *et al.* Intuition in the context of discovery. **Cognitive Psychology**, v. 22, n. 1, p. 72-110, 1990.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul./set. 1987.

BRUNER, J. S. The conditions of creativity. In: GRUBER, H. E.; TERRELL, G.; WERTHEIMER, M. **The atherton press behavioral science series**. Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado. New York, NY, US: Atherton Press, 1962. p. 1-30.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. Uma breve história da tomada de decisão. In **Harvard Business Review**, São Paulo, p. 20-29, jan., 2006.

BULMER, D.; DIMAURO, V. **2nd Annual New Symbiosis of Professional Networks study**. 2011. Disponível em: <http://dssresources.com/news/3255.php>. Acesso em 10 de abril de 2019.

BURKE, L. A.; MILLER, M. K. Taking the mystery out of intuitive decision making. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 91-99, 1999.

CABANTOUS, L.; GOND, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rational. **Éternel Retour Organization Science**, v. 22, p. 573-586, 2011.

CALABRETTA, G.; GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M. The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: a paradox perspective. **Organization Studies**, v. 38, n. 3-4, p. 365-401, 2017.

CALIENDO, M.; FOSSEN, F. M.; KRITIKOS, A. S. Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. **Small Business Economics**, v. 42, n. 4, p. 787-814, 2014.

CAMARGO, R. A. M. M. de; LOURENÇO, M. L.; FERREIRA, J. M. Mulheres empreendedoras no Brasil: quais seus medos? **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 2, p. 178-193, 2018.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general**. London: Gyles, 1959.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. Atlas, 2001.

CHAIKEN, S.; TROPE, Y. **Dual-process theories in social psychology**. New York, NY: Guilford Press, 1999.

CLARK, F. Exploring intuition: prospects and possibilities. **The Journal of Transpersonal Psychology**, v. 2, p. 156-170, 1973.

CLAXTON, G. Investigating human intuition: Knowing without knowing why. **The Psychologist**, v. 11, n. 5, p. 217-220, 1998.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. J. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, p. 554-571, 1986.

DAHLSTRAND, L. A.; L. STEVENSON, L. **Linking innovation and entrepreneurship policy**. Stockholm: IPREG, 2008.

DAMÁSIO, A. R. **Descartes' error: emotion, reason, and the human brain**. New York: Grosset/Putnam, 1994.

DANE, E.; PRATT, M. G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

_____. Intuition: it's boundaries and role in organizational decision-making. **Academy of Management Best Conference Paper, MOC**, p. A1-A6, 2004.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAYAN, M.; ELBANNA, S. Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. **Journal Of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p.159-174, 2011.

DEAN, D. *et al.* **Executive ESP**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1974.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Does decision making process matter? A study of strategic decision making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 368-396, 1996.

DE DREU, C. K. W. Time pressure and closing of the mind innegotiation. **Organizational Behavior and Human DecisionProcesses**, v. 91, p. 280-295, 2003.

DE VRIES, M. F. R. K. Leaders who make a difference. **Article in European Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 486-493, 1996.

DINUR, A. R. Common and un-common sense in managerial decision making under task uncertainty. **Management Decision**, v. 49, n. 11, p. 694-709, 2011.

DÖRFLER, V.; ACKERMANN, F. Understanding Intuition: the case for two forms of intuition. **Management Learning**, v. 43, n. 5, p. 545-564, 2012.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Administração lucrativa**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

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

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

ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

ELBANNA, S.; CHILD, J. Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 431-453, 2007.

ELBANNA, S.; CHILD, J.; DAYAN, M. A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt'. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 149-176, 2013.

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

ENGLAND, G.W. Value systems of american managers. **The Academy of Management Journal**, v. 10, n.1, p. 53-68, 1967.

EPSTEIN, S. Demystifying intuition: what it is, what it does, and how it does it. **Psychological Inquiry**, v. 21, p. 295-312, 2010.

_____. Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. **American Psychologist**, v. 49, n. 8, p. 709-724, 1994.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

ETZIONI, A. Mixed-Scanning: a "third" approach to decision making. **Public Administration Review**, v. 27, n. 5, p. 387-392, dez., 1967.

EVANS, J. St. B. T. Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 255-278, 2008.

_____. In two minds: dual process accounts of reasoning. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 7, p. 454-459, 2003.

EVANS, K. R.; *et al.* How first impressions of a customer impact effectiveness in an initial sales encounter. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28 n. 4, p. 512-526, 2000.

FARREL, L. C. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORGAS, J.P. Mood and judgment: the affect infusion model (AIM). **Psychological Bulletin**, n. 117, p. 39-66, 1995.

FRANCO, M. SANCHES, C. Influence of emotions on decision-making. **International Journal of Business and Social Research**, v. 6, n. 1, p. 40-62, 2016.

FRANKLIN, C. L. Developing expertise in management decision-making. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 21-38, 2013.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 445-466, 1984.

FRIJDA, N. H. **The laws of emotion**. Mahwah, NJ: Erlbaum. 2006.

FRITH, C. D.; SINGER T. The role of social cognition in decision making. **Philosophical Transactions of the Royal Society B**, v. 363, p. 3875-3886, 2008.

GANONG, K. G.; COLEMAN, M. Sex, sex roles, and emotional expressiveness. **Journal of Genetic Psychology**, v. 146, n. 3, p. 405- 411, 1985.

GARCIA, S. F. A.; *et al.* Redes inter organizacionais de cooperação para a internacionalização. **REGE**, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun. 2010.

GARLAND, E. **Social media and authority**: the intelligence collaborative. Washington DC, 2009.

GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. In: SEMEAD. 16. 2013. São Paulo. **Anais...** SP, 2013.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. São Paulo: Bookman, 1999.

GIBSON, J. L.; *et al.* **Organizações**. Comportamento, estrutura e processos. São Paulo: São Paulo, 2006.

GIGERENZER, G. **O poder da intuição**: o inconsciente dita as melhores decisões. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

_____. **Gut feelings**: the intelligence of the unconscious. London: Viking Penguin, 2007.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Empreendedorismo feminino no Brasil: gênese e formação de um campo de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 40-74, 2017.

GLÖCKNER, A.; WITTEMAN, C. Beyond dual-process models: a categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. **Thinking and Reasoning**, v. 16, n. 1, p. 1-25, 2010.

GORDON, J. **Sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GORE, J.; CONWAY, G. E. Modeling and aiding intuition in organizational decision making: a call for bridging academia and practice. **Journal of Applied Research in Memory and Cognition**, v. 5, n. 3, p. 331-334, 2016.

GORE, J.; SADLER-SMITH, E. Unpacking intuition: a process and outcome framework. **Review of General Psychology**, v. 15, n. 4, p. 304-316, 2011.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIM, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago, 2002.

GUIA FRANQUIAS DE SUCESSO. **Franquias para mulheres 2019**. Disponível em: <https://guiafranquiasdesucesso.com/franquias-para-mulheres/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

GUIMARÃES, A. P. **O uso da razão e da intuição na tomada de decisão estratégica e a percepção de incerteza no ambiente de negócios**. Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo/SP, 2005.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HANOCH, Y. Neither an angel nor an ant: emotion as an aid to bounded rationality. **Journal of Economic Psychology**, n. 23, p. 1-25, 2002.

HINES, W. G. S. Evolutionary stable strategies: a review of basic theory. **Theoretical Population Biology**, v. 31, p. 195-273, 1987.

HITT, M. A.; TYLER, B. B. Strategic decision models: integrating different perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 327-351, 1991.

HODGKINSON, G. P.; CLARKE, I. Conceptual note: exploring the cognitive significance of organizational strategizing: a dual-process framework and research agenda. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 243-255, 2007.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflection and reflection in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 1500-1516, 2011.

_____. Cognition in organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 387-417, 2008.

HODGKINSON, G. P.; SADLER-SMITH, E. The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision. **Making Academy of Management Perspectives**, v. 32, n. 4, p. 473-492, 2018.

HODGKINSON, G. P.; *et al.* Intuition in organisations: some implications for strategic management. In: **Long Range Planning**, v. 42, n. 3, p. 277-297, 2009.

HOGARTH, R. M. Intuition: a challenge for psychological research on decision making. **Psychological Inquiry**, v. 21, n. 4, p. 338-353, 2010.

_____. **Educating intuition**. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (IBQP). **GEM 2018**: análise dos resultados por gênero. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

ISENBERG, D. J. How senior managers think. **Harvard Business Review**, v. 6, p. 80-90, 1984.

JANIS, I. L.; MANN, L. **Decision making**: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press, 1977.

JOHNSON, J. G.; RAAB, M. Take the First: Option-Generation and Resulting Choices. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 91, n. 2, p. 215-229, 2003.

JONES, B. D. Bounded rationality. **Annu. Rev. Polit. Sci.**, v. 2, p. 297-321, 1999

JULIUSSON, N. E. A.; KARLSSON, N.; GARLING, T. Weighing the past and the future in decision making. **European Journal of Cognitive Psychology**, v. 17, n. 4, p. 561-575, 2005.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Obras Completas Petrópolis: Vozes, 1991. v. 6.

_____. **Símbolos da transformação**. Petrópolis: Vozes, 1986.

_____. **Psychological types**. Princeton University Press, 1971.

KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice. **American Psychologist**, v. 58, p. 697-720, 2003.

_____. **Maps of bounded rationality**: a perspective on intuitive judgment and choice. PrizeLecture. 2002.

KAHNEMAN, D; KLEIN, G. Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. **Journal of the American Psychological Association**, v. 64, n. 6, p. 515-526, 2009.

KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. **Judgment under uncertainty: heuristics and biases**. New York, NY: Cambridge University Press, 1982.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science, New Series**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

_____. On the psychology of prediction. **Psychological Review**, v. 80, n. 4, p. 237-251.1973.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p.1145-1179, 1980.

KERMARREC, G.; BOSSARD, C. Defensive soccer players decision making: a naturalistic study. **Journal of Cognitive Engineering and Decision Making**, v. 8 n. 2, p. 187-199, 2014.

KHATRI, N.; NG, H. A. The role of intuition in strategic decision making. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 57-86, 2000.

KIDWELL, B.; McFARLAND, R. G.; AVILA, R. A. Perceiving emotion in the buyer–seller Interchange: the moderated impact on performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 27, n. 2, p. 119-132, 2007.

KIM, D. J.; FERRIN, D. L.; RAO, H. R. A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: the role of trust, perceived risk, and their antecedents. **Decision Support Systems**, v. 44, n. 1, p. 544-564, 2008.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KIRZNER, I. M. **Competição e atividade empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1986.

KLEIN, G. Reflections on applications of naturalistic decision making. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 2, p. 382-386, 2015.

_____. Naturalistic Decision Making. **Human Factors The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 50, n. 3, p. 456-460, 2008.

_____. **The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work**. New York: NY, 2003.

_____. **Fontes do poder: o modo como as pessoas tomam decisões**. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

_____. The recognition-primed decision (RPD) model: looking back, looking forward. In ZSAMBOK, C. E.; KLEIN, G. (Eds.), **Naturalistic Decision Making**, p. 285-292, 1997.

- KLEIN, G. *et al.* Problem detection. **5Cogn Tech Work**, v. 7, p. 14-28, 2005.
- KNIGHT, F. **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- KOONTZ, H. e O'DONNELL, C. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.
- KRUGLANSKI, A. W.; FREUND, T. The freezing and unfreezing of lay inferences: effects of impressional primacy, ethnic stereo-typing, and numerical anchoring. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 19, p. 448-468, 1983.
- LANGLEY, A. Between “paralysis by analysis” and “extinction by instinct”. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 63-75, 1995.
- LANGLEY, A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, p. 598-631, 1989.
- LANGLEY, A. *et al.* Opening up decision making: the view from the black stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260-279, 1995.
- LA ROVERE, R. L.; CARVALHO, R. L. Cooperação e desenvolvimento local. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE EMPREENDEDORISMO – CIPEAL, 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.
- LARSEN, R. J. Toward a science of mood regulation. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 3, p. 129-141, 2000.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LEAVITT, H. J. Beyond the analytic manager: Part II. **California Management Review**, v. 17, n. 4, 1975.
- LEHRER, J. **How we decide**. New York: HMH, 2009.
- LEMERISE, E. A.; ARSENIO, W. F. An integrated model of emotion processes and cognition in social information processing. **Child Development**, v. 71, p. 107-118, 2000.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, v. 25, p. 760-776, 2000.
- LIEBERMAN, M. D. Social cognitive neuroscience: a review of core processes. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 259-289, 2007.
- _____. Intuition: a social cognitive neuroscience approach. **Psychological Bulletin**, v. 126, p. 109-137, 2000.

LIM, S.; SMITH, K.; BOTTOMLEY, C. Successful graduate female entrepreneurs: the Scottish experience. Paper. In: **Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and new Zealand**, 16., 2003.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

LING, T.; XIAO, Y. G.; BADKE-SCHAUB, P. G. How intuition affects designers' decision making: an interview study. **DS 77: Proceedings of the DESIGN 2014 13th International Design Conference**. 2014.

LIVINGSTON, J. Myth of the well-educated manager. **Harvard Business Review**, p. 79-89, Jan./Feb., 1971.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

MACEDO, M. A. S. *et al.* Heurísticas e vieses de decisão: a racionalidade limitada no processo decisório. In: Congresso Latino-Americano de Escolas de Administração - CLADEA. **Anais eletrônicos ...** Lima: CLADEA, 2003.

MACHADO, F. B. Dilemas de mulheres empreendedoras em empresas inovadoras nascentes. In: Encontro da ANPAD. 36. 2012. **Anais...** RJ: ANPAD: 2012.

MACHADO, H. V.; GREATTI, L.; JESUS, M. J. Compreendendo a imersão de empreendedoras em redes: a institucionalização da Associação de Mulheres de Negócios de Maringá. In: GIMENEZ, F. A.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (orgs.) **Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte**. Curitiba: Editora Champagnat, v.1, p. 88-108, 2010

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A.; GOUVÊA, A. B. C. T. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

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

MAHONEY, M. J. **Processos humanos de mudança**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MALEWSKA, K. Intuition and entrepreneurship in business practice. **Proceedings of the 6th International Conference on Management**. Bangkok University, Academic Conferences and Publishing International Ltd., p. 167-172, 2018.

_____. Intuition in decision making-theoretical and empirical aspects. **The Business and Management Review**, v. 6, n.3, p. 23-31, 2015.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASON, M. Decision making. In LIEBOWITZ, J. (Ed.), **Bursting the big data bubble**: the case for intuition-based decision making. CRC Press, Taylor and Francis Group, p. 279-284, 2015.

MATZLER, K.; BAILOM, F.; MOORADIAN, T. A. Intuitive decision making. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 13-15, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

McFARLAND, R. G.; CHALLAGALLA, G. N.; SHERVANI, T. A. Influence tactics for effective adaptive selling. **Journal of Marketing**, v. 70, p.103-117, 2006.

MEIRELES, M.; SANCHES C. **STODA**: Strategic Trade-Off Decision Analysis - Processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva. Campo Limpo Paulista, SP: Faccamp, 2009.

MIKUŠKOVÁ, E. B. Intuition in manager decision-making: qualitative study. **Journal of East European Management Studies**, v. 22, n. 3, p. 318-333, 2017.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 282-310, 2004.

MILLER, C.; IRELAND, D. O poder da intuição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

_____. **The nature of managerial work**. New York: Harper and Row, 1973.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of 'unstructured' decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2005.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, P. R. M. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

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

MYERS, D. G. **Intuition: its powers and perils**. New Haven, CT: Yale University Press, 2002.

NASCIMENTO, T.C.; DANTAS A. A. B.; MILITO, C. M. Empreendedorismo e gestão de negócios: análise de uma possível convergência. **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2008.

NELISSEN, R. M. A.; DIJKER, A. J.; DE VRIES, N. K. Emotions and goals: assessing relations between values and emotions. **Cognition and Emotion**, v. 21, p. 902-911, 2007.

NUTT, P. C. Decision style and its impact on managers and management. **Journal of Technological Forecasting and Social Change**, n. 29, p. 341-366, 1986.

NYGREN, T. E. *et al.* The influence of positive affect on the decision rule in risk situations: focus on outcome (and especially avoidance of loss) rather than probability. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, n. 1, p. 59-72; 1996.

OKOLI, J.; WATT, J. Crisis decision-making: the overlap between intuitive and analytical strategies. **Management Decision**, v. 56, n. 5, p.1122-1134, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, M. A. M.; D'ÁVILA, M. Z. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

OMARLI, S. Which factors have an impact on managerial decision-making process? An Integrated Framework. **Essays in Economics and Business Studies**. 2017.

ORGAN, D.; O'FLAHERTY, B. Intuitive decision-making and deep level diversity in entrepreneurial ICT teams. **Journal of Decision Systems**, v. 25, sup.1, p. 421-435, 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Enhancing the contributions of Smes in a global and digitalised economy**. 2016.

PACINI, R.; EPSTEIN, S. The relation of rational and experimental information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 76, n. 6, p. 972-987, 1999.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 115-147, 1998.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and it's implication for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PARIKH, J. **Intuition**: the new frontier of management. Oxford: Blackwell Business, 1994.

PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuição**: a nova fronteira da administração. 12 ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

PARKS, D. C.; SANNA J. L. **Group performance and interaction**. Universidade de Michigan: Westview Press, 1999.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Por que o uso de dados pode revolucionar os pequenos negócios**. 18 de abril de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

POLANYI, M. Tacit knowing: its bearing on some problems of philosophy. **Reviews of Modern Physics**, v. 34, n. 4, p. 601-615, 1962.

POLICASTRO, E. Intuition. In RUNCO, M. A.; PRITZKER, S. R. (Eds.), **Encyclopedia of Creativity**, San Diego: Academic Press, v. 2, p. 89-93, 1999.

PONTES, D. S. **O uso da intuição e a presença de vieses cognitivos na tomada de decisão**: o caso dos gestores de micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Fortaleza/CE. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2009.

POOLE, M. S.; VAN de VEN, A. H. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 562-578, 1989.

PORTER, A.; *et al.* Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 71, n. 3, p. 287-303, mar. 2004.

RAIDL, M. H.; LUBART, T. I. An empirical study of intuition and creativity. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 20, p. 217-230, 2000-2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Prentice Hall. 2006.

ROCHA NETO, I.; IIDA, I. Intuition and wisdom in decision making. **Produção**, São Paulo, v. 28, p. 01-08, 2018.

RODIL, R. J. A contabilidade como ferramenta de controle interno na pequena e nas médias empresas (PME). In: **Coleção de Seminários CRC-SP/IBRACON – Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

_____. The Role of Values In Public Opinion Research. In: **Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research**. California, 1968.

RORTY, R. Metaphilosophical difficulties of linguistic philosophy, (1967), In **The linguistic turn: essays in philosophical method**. Chicago: University of Chicago Press, 1992.

RZESZUTEK, M.; SZYSZKA, A.; CZERWONKA, M. Investor's expertise, personality traits and susceptibility to behavioral biases in the decision making process. **Contemporary Economics**, n. 9, p. 337-352, 2015.

SADLER-SMITH, E. What happens when you intuit? Understanding human resource practitioners' subjective experience of intuition through a novel linguistic method. **Human Relations**, v. 69, p. 1069-1093, 2016.

_____. The role of intuition in entrepreneurship and business venturing decisions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 25, p. 212-225, 2015.

_____. **Inside intuition**. London: Routledge, 2007.

SADLER-SMITH, E.; BURKE-SMALLEY, L. A. How much do we really understand about how managers make important decisions? **Organizational Dynamics**, v. 44, n. 1, p. 9-16, 2015.

SAGI, A.; FRIEDLAND, N. The cost of richness: the effect of the size and diversity of decision sets on post-decision regret. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 93, n. 4, p. 515-524, 2007.

SAHLMAN, W. A.; STEVENSON, H. H. **The entrepreneurial venture**. Boston: McGraw Hill, 1991

SALAS, E.; ROSEN, M. A.; DIAZGRANADOS, D. Expertise-based intuition and decision making in organizations. **Journal of Management**, v. 36, n. 4, p. 941-973, 2010.

SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada estratégica em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016.

SAY, J. B. **A treatise on political economy**. New York: Sentry Press, 2008.

SCHULTZ, R. **Sabedoria e intuição**. São Paulo: Cultrix, 2012.

_____. Behavioral theories and neurophysiology of reward. **Annual Review of Psychology**, v. 57, n. 1, p. 87-115, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Nova Cultura, 1988.

_____. A resposta criadora na história econômica. In: LUCAS (org.). **Economia e ciências sociais**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

SCHWARTZ, B. **The paradox of choice: why more is less**. Harper Perennial, 2005.

SCHWARTZ, S. H. Studying values: Personal adventure, future directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, p. 307-319, 2011.

_____. Universals in the context and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In ZANNA, M. (org.), **Advances in experimental social psychology**, Orlando: Academic Press, v. 25, p. 1- 65, 1992.

SCHWENK, C. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 111-128, 1984.

SEO, M-G.; BARRETT, L. F. Being emotional during decision-making: good or bad? An empirical investigation. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 923-940, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE/Nacional). **Empreendedorismo Feminino no Brasil**. Relatório Especial. 2019. Disponível em <https://datasebrae.com.br> . Acesso em 15 abr. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa GEM 2017**. Brasília: SEBRAE, 2017. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 abr. 2018.

SHANE, S.; KHURANA, R. Bringing individuals back into the effects of career experience on new firm founding. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, 519-543, 2003.

SHAPIRA, Z. Behavioral decision theory and organizational decision making. In: HODGKINSON, G.; STARBUCK, W. (eds.). **Handbook of organizational decision making**. Oxford University Press, 2008.

SHAPIRO, S.; SPENCE, M.T. Managerial intuition: a conceptual and operational framework. **Business Horizons**, v. 40, p. 63-68, Jan./Fev. 1997.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Decisões nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHIRLEY, D. A.; LANGAN-FOX, J. Intuition: a review of the literature. **Psychological Reports**, v. 79, n. 2, p. 563-584, 1996.

SHMAILAN, A. S. B. The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: an explorative study. **Issues in Business Management and Economics**, v. 4, n. 1, p. 1-8, Jan., 2016.

SILVA, M. *et al.* Um espelho, um reflexo! A educação para a sustentabilidade como subsídio para uma tomada de decisão consciente do administrador. **Revista Mackenzie**, v. 14, n. 3, Edição Especial, p. 154-182, 2013.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

_____. What is an 'Explanation' of behavior? **Psychological Science**, v. 3, n. 3, p. 150-161, 1992.

_____. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **The Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, 1987.

_____. **Reason in human affairs**. Stanford: Stanford university Press, 1983.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

_____. **The new science of management decision**. New Jersey: Prentice- Hall, 1977.

_____. The structure of ill structured problems. **Artificial Intelligence**, v. 4, n. 3/4, p. 181-201, 1973.

_____. Designing organizations for an information-rich world. In: GREENBERGER, M. (org.). **Computers, communications, and the public interest**. Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1971.

_____. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, p. 129-138, 1956.

_____. **Administrative behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

SIMONS, R. H.; THOMPSON, B. M. Strategic determinants: the context of managerial decision making. **Journal of Managerial Psychology**, v. 13, n. 1/2, p. 7-15, 1998.

SIMPSON, P. A.; STROH, L. K. Gender differences: emotional expression and feelings of personal inauthenticity. **Journal of Applied Psychology**, n. 89, p. 715-721, 2004.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, p. 381-403, 2011.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, p. 522-536, 2005.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2002.

- SOLOMON, M. R. *et al.* A Role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 1, p. 99-111, 1985.
- SOUZA, E. C. dos S.; *et al.* “Outsourcing” como Ferramenta Estratégica de Gestão Empresarial: situação de algumas empresas do Vale do Paraíba. **Revista de Gestão & Tecnologia - ReGeT**, v.1, n.1, p. 50-71, dez., 2013.
- STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. Individual differences in reasoning: implications for the rationality debate. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 23, p. 645-726, 2000.
- STAUFFER, D. Sua intuição gerencial: até que ponto você pode confiar nela? In: **Harvard Business School**. Tomando as melhores decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STOREY, D. J. **Entrepreneurship and the new firm**. Beckenham, Kent, 1982.
- TAGGART, W.; VALENZI, E. Assessing rational and intuitive styles: a human information processing metaphor. **Journal of Management Studies**, n. 27, p. 149-172. 1990.
- TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília/DF, v. 23, n. esp., p.17-24, 2007a.
- _____. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília/DF, v. 23, n. esp., p. 7-15, 2007b.
- TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1976.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- URU, F. O.; *et al.* How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making? **Journal of Global Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 109-133, Jun., 2011
- USHER, M. Economic irrationality is optimal during noisy decision making. In: **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**. Washington: PNAS, 2016.
- UZONWANNE, F. C. Influence of age and gender on decision-making models and leadership styles of non-profit executives in Texas, USA. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 24, n. 2, p.186-203, 2016.

VERGARA, S. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 120-138, jul./set., 1991.

VILLAS BOAS, A. **Valor feminino**: desperte a riqueza que há em você. São Paulo: Ed. Do autor, 2010.

VLAEV, I. Local choices: rationality and the contextuality of decision-making. **Brain Sciences**, v. 8, n. 1, p. 2-22, 2018.

ZHAO, J. The effects of induced positive and negative emotions on risky decision making. **Thesis presented at the 28th Annual Psychological Society of Ireland Student Congress**, Maynooth, Ireland, p. 1-22, 2006.

ZULFIQAR, S.; ISLAM, A. Exploring the role of emotions and moods in decision making: study on the use of structured decision approach and intuition. **International Journal of Engineering and Management Sciences**, v. 2, n. 3, p. 140-149, 2017.

WAGNER, R. K. Tacit knowledge in everyday intelligence behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 52, p. 1236-1247, 1987.

WANG, Y.; RUHE, G. The cognitive process of decision making. **International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence**, v. 1, n. 2, p. 73-85, Apr./Jun., 2007.

WANLESS, D. **Securing our future health**: taking a long-term view. London: The Treasury, 2002.

WEITZ, B. A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. **Journal of Marketing**, v. 45, n.1, p. 85-103, 1981.

WEITZ, B. A.; SUJAN, H.; SUJAN, M. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: a framework for improving selling effectiveness. **Journal of Marketing**, v. 50, p. 174-191, 1986.

WESTCOTT, M. R. **Toward a contemporary psychology of intuition**: a historical, theoretical, and empirical inquiry. Holt, Rinehart and Winston, 1968.

WESTCOTT, M. R.; RANZONI, J. H. Correlates of intuitive thinking. **Psychological Reports**, v. 12, p. 595-613, 1963.

WILD, K. W. Intuition. **Journal of Philosophy**, v. 35, n. 18, p. 495-496, 1938.

WILSON, S. **Social media and small business marketing**. Create Space Independent Publishing Platform, 2010.

WOICESHYN, J. Countering bounded rationality: cognitive integration as microfoundation of strategic decision making. **Presented at Frontiers of Managerial and Organizational Cognition Conference of the Academy of Management**, Roskilde, Denmark, 2015.

_____. A model for ethical decision making in business: reasoning, intuition and rational moral principles. **Journal of Business Ethics**, v. 104, p. 311-323, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Convite para participação em pesquisa



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
E SÓCIO-ECONÔMICAS – ESAG



Convite para Participação em Pesquisa

Prezada Senhora,

Você está sendo convidada a participar da pesquisa que fará parte da Dissertação de Mestrado com o título de **“MULHERES PROPRIETÁRIAS E GESTORAS DE EMPRESAS: ENTRE A RACIONALIDADE E A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO”**. Você foi escolhida por ser uma profissional que atua na Gestão de uma atividade Empresarial.

Esta pesquisa está sendo realizada para cumprir com o desenvolvimento da pesquisa da Dissertação que faz parte da grade curricular do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

O objetivo deste estudo é estabelecer proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações.

Para isto solicitamos sua especial colaboração na participação desta pesquisa, onde será realizada uma entrevista, sobre o seu escopo da prática da tomada de decisão. Sua participação é muito importante e é voluntária.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação nesse estudo. Os resultados deste estudo serão analisados para que possamos estabelecer proposta de ações para orientar a tomada de decisão racional e intuitiva em organizações.

Obrigada pela sua colaboração.

Edmara Vieira Fávaro

Mestranda do Mestrado Profissional em Administração (UDESC)

Prof. Dr. Nério Amboni

Orientador do Mestrado

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO 1: Caracterização da empresa e das Entrevistadas

1. Caracterização das empresas
 - a. Ramo de negócio
 - b. Idade da empresa
 - c. Número de funcionários
 - d. Setores da empresa
 - e. Principais atividades realizadas pelas entrevistadas
2. Caracterização/perfil das Entrevistadas
 - a) Idade
 - b) Escolaridade
 - c) Resumo da história da entrevistada

BLOCO 2: TOMADA DE DECISÃO

Questões gerais

- a) Entendimento sobre INTUIÇÃO
- b) Entendimento sobre RACIONALIDADE
- c) Tomada de decisão intuitiva ou racional ou ambas predominantes nos diferentes setores da empresa (Comercial, Administrativo, Compras, Recursos Humanos, Financeiro, Marketing e Estratégico)

BLOCO 3: FATORES QUE INFLUENCIAM A TD RACIONAL E INTUITIVA

Fatores que mais influenciam na tomada de decisão. Assinale os quatro mais importantes:

- experiência/conhecimento especializado
- crenças e valores
- estilo de tomada de decisão
- tempo para TD
- emoções
- dados e informações
- feeling*
- impacto da decisão tomada
- complexidade da de decisão

BLOCO 4: AÇÕES PROPOSTAS PARA A TOMADA DE DECISÃO RELACIONADAS AS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Numere a ordem de importância das ações listadas a seguir, que podem ajudar na tomada de decisão:

- Banco de dados com informações do mercado e da empresa
- Planejamento estratégico
- Estilo participativo de tomada de decisão
- Estruturação dos setores
- Cultura baseada em indicadores
- Parcerias com empresas especializadas (RH, Contabilidade, Marketing, Compras)