FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE

JOSÉ ANTONIO MOGRABI DE SÁ

UM ESTUDO SOBRE O USO DA INTUIÇÃO COMO FACILITADORA NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Rio de Janeiro
Dezembro de 2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE

JOSÉ ANTONIO MOGRABI DE SÁ

UM ESTUDO SOBRE O USO DA INTUIÇÃO COMO FACILITADORA NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mario Couto Soares Pinto

Rio de Janeiro
Dezembro de 2013

JOSÉ ANTONIO MOGRABI DE SÁ

UM ESTUDO SOBRE O USO DA INTUIÇÃO COMO FACILITADORA NO PROCESSO DECISÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 19/12/2013

“Não há lugar para a sabedoria onde não há paciência”.

Santo Agostinho.

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Irene Mograbi e Sérgio Sá, por todo amor, educação, incentivo e suporte, de ordem espiritual e material.

A minha namorada e mentora deste projeto, Maria Clara Tenório.

A meu tio, Luis Carlos Sá, pela inspiração e exemplo.

A meus amigos e demais familiares.

Ao corpo docente da FGV, pelo comprometimento ímpar na transmissão dos diversos conhecimentos.

A meu orientador, pela parceria, paciência e presteza.

À Fundação Getulio Vargas, por estar continuamente contribuindo para minha formação profissional e pessoal.

RESUMO

O processo de tomada de decisão tem sido historicamente um dos principais desafios enfrentados pelos dirigentes nas organizações, especialmente com o aumento da complexidade das atividades gerenciais. Aplicam-se métodos objetivos para tornar a decisão o mais racional possível, mas vários teóricos defendem que a intuição e as percepções individuais auxiliam a agilizar o processo de decisão.

Empresas familiares, de grande importância econômica no mundo todo, nas quais os modelos de gestão se encontram vinculados também aos interesses da família, tendem a desenvolver procedimentos e tradições organizacionais, a partir dos valores da interação entre a vida familiar e a atividade empresarial, abrindo espaço para que os processos decisórios sejam mais marcados por fatores subjetivos.

O presente trabalho realizou um estudo exploratório, combinado, de caráter quanti-qualitativo, ouvindo a opinião de 20 gestores de empresas familiares de médio e grande porte, sediadas no Rio de Janeiro, entre gerentes e presidentes, sobre o uso da intuição como facilitadora ao processo de tomada de decisão.

Os resultados demonstraram haver maior tendência ao uso de procedimentos eminentemente racionais entre gerentes, enquanto os presidentes se mostraram mais abertos ao uso da intuição, como diferencial de gestores competentes.

Palavras-chave: processo de tomada de decisão, intuição, empresas familiares, objetividade e subjetividade nas decisões.

ABSTRACT

The process of decision making has historically been one of the main challenges faced by leaders in organizations, especially with the increasing complexity of managerial activities. Apply objective methods to make the most rational decision possible, but several theorists argue that intuition and the individual perceptions help to streamline the decision making process. Family businesses, of great economic importance worldwide, in which management models are also linked to the interests of the family tend to develop procedures and organizational traditions, from the values of the interaction between family life and business activity, making room so that the decision-making processes are more marked by subjective factors. This study conducted an exploratory study, combined, quantitative and qualitative, listening to the opinion of 20 managers of family businesses to medium and large, based in Rio de Janeiro, between managers and presidents, on the use of intuition as a facilitator to process of decision making. The result had demonstrated a greater tendency to use eminently rational procedures between managers, while the presidents were more open to the use of intuition as Differential competent managers.

Keywords: decision-making process, intuition, family business, objectivity and subjectivity in decisions.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 08

1. REFERENCIAL TEÓRICO 10
   1.1. O processo decisório 14
      1.1.1. O processo decisório racional 17
      1.1.2. O processo decisório intuitivo 22
   1.2.Empresas familiares 27

2. METODOLOGIA DA PESQUISA 31
   2.1. Tipo de pesquisa 31
   2.2. Etapas da pesquisa 32
   2.3. Coleta e tratamento dos dados 34

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 37
   3.1. Os dados quantitativos 37
   3.2. Os dados qualitativos 54
      3.2.1. Entrevistas com os gerentes 55
      3.2.2. Entrevistas com os presidentes 57

4. CONCLUSÃO 61

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

Anexos 72
   Anexo 1 72
   Anexo 2 75

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das empresas familiares 29

Tabela 2 – Perfil dos entrevistados 31

FIGURAS

Figura 1 – O processo de tomada de decisão 17

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta 1 37

Gráfico 2 – Pergunta 2 38

Gráfico 3 – Pergunta 3 39

Gráfico 4 – Pergunta 4 40

Gráfico 5 – Pergunta 5 41

Gráfico 6 – Pergunta 6 42

Gráfico 7 – Pergunta 7 43

Gráfico 8 – Pergunta 8 44

Gráfico 9 – Pergunta 9 44

Gráfico 10 – Pergunta 10 45

Gráfico 11 – Pergunta 11 46

Gráfico 12 – Pergunta 12 47

Gráfico 13 – Pergunta 13 48

Gráfico 14 – Pergunta 14 49

Gráfico 15 – Pergunta 15 50

Gráfico 16 – Pergunta 16 51

Gráfico 17 – Pergunta 17 52

Gráfico 18 – Pergunta 18 53

Gráfico 19 – Pergunta 19 54

INTRODUÇÃO

Em um contexto econômico caracterizado pela limitação de recursos, as decisões tomadas, em todos os níveis da organização, determinam se a utilização de tais recursos será adequada ou não à consecução dos seus objetivos. Portanto, é nas decisões e nas ações que delas derivam que reside a chave para a obtenção da eficácia organizacional.

Neste contexto, sobressai a relevância do papel do administrador, pois sobre ele recaem, muitas vezes, decisões que lidam com a existência de guerra ou paz, com a estabilidade ou instabilidade econômica, com a sustentabilidade do meio ambiente, com a implementação de novas tecnologias, e com a oferta de bens e serviços, o que, de alguma forma, atinge direta ou indiretamente a vida de muitos indivíduos, na empresa e na sociedade.

Na elaboração desse estudo, partimos de dois pressupostos, formulados a partir da prática corporativa do autor. O primeiro deles se liga ao fato de que, na atual conjuntura, como as decisões precisam ser tomadas de forma rápida e eficaz, em meio a ambientes instáveis e de mudanças aceleradas, o processo decisório, por vezes, vai além da racionalidade, já que nem sempre é viável levantar todas as informações necessárias e checar todas as alternativas possíveis para o momento.

O segundo pressuposto é o de que em empresas familiares a incidência de decisões tomadas com base em crenças, valores individuais, experiência acumulada e intuição seja maior que em empresas que contam com administrações profissionais, o que relativiza o valor dado às decisões racionais nessas corporações.

Do entrecruzamento dos dois pressupostos surge a pergunta investigativa deste estudo: gestores de empresas familiares consideram a intuição como facilitadora ao processo decisório?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é verificar se os gestores de empresas familiares consideram a intuição como elemento facilitador no processo de tomada de decisão.

Já os objetivos específicos são:

i) Estabelecer as características dos processos decisórios racionais e intuitivos;

ii) Identificar a existência de práticas decisórias racionais e intuitivas no âmbito de empresas familiares;

iii) Verificar a existência de diferença de perspectiva entre as decisões tomadas por gestores de nível médio e alto (gerentes e presidentes) de empresas familiares;

iv) Compreender a relação entre o uso da intuição e da razão na tomada de decisão;

v) Compreender como o uso da intuição é valorizado, no processo de tomada de decisão, por gerentes e presidentes de empresas familiares.

É notório que a vida exige decisões ante as mais diversas situações e sobre os mais diferentes problemas, para o que se utilizam amplo ferramental, composto por experiências, valores e crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias. Nesse processo, enquanto alguns são mais conservadores, outros, com características mais inovadoras, mais empreendedoras, estão dispostos a assumir maiores riscos. Esta diversidade é que enriquece o campo de estudo da tomada de decisão.

Na complexidade do mundo atual, prevalecem os tipos de problema que não podem ser definidos claramente, porque algumas variáveis que os compõem ou são desconhecidas ou não podem ser determinadas quantitativamente com alguma margem de segurança, ainda que se possa dispor de um elevado número de informações. Todos esses aspectos passam a exigir novas habilidades e ferramentas gerenciais que deem conta da competitividade e do alto grau de incerteza.

À medida que a luta por vantagens competitivas ganhava intensidade, ocorria, nas divisões e unidades de negócio das empresas, uma maior reestruturação produtiva, orientada para mercado. Entretanto, uma organização pode estar bem estruturada em relação a seus mercados, mas pode apresentar deficiências quanto à viabilidade, à criatividade e à flexibilidade, comprometendo, assim, sua capacidade de atingir os objetivos atuais, enquanto se transforma para o futuro.

Nesse sentido, o desenvolvimento das habilidades das pessoas na organização constitui um fator relevante para sua capacidade de enfrentar, da forma mais adequada, a dinâmica dos mercados, sendo necessário, para isso, que a empresa propicie um ambiente em que possam ser identificadas e trabalhadas as potencialidades de seu pessoal, incentivando a criatividade e o talento, a partir, inclusive, da delegação de responsabilidades aos níveis mais baixos da organização, o que implica desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão.

Toda organização é constituída e se desenvolve a partir de decisões que, no seu conjunto, singularizam sua identidade e determinam suas opções. Num ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam se a utilização de tais recursos é ou não adequada à consecução dos seus objetivos.

É, portanto, nas decisões e nas ações desencadeadas pela empresa que reside a chave para a obtenção da eficácia da organização.

Atualmente há muita discussão sobre o contexto em que os executivos, gestores, gerentes estão inseridos; na dinâmica imposta pelas rápidas mudanças nos ambientes legal, econômico, financeiro, político; e em como gerenciar isto tudo em busca de resultados. Mesmo tendo inúmeras ferramentas à disposição, é cada vez mais frequente que os indivíduos que atuam na alta administração se utilizem de fontes mais informais de informação. Neste contexto, a intuição surge como habilidade facilitadora, disponível, mas ignorada por muitos, seja por falta de conhecimento sobre o tema, seja por falta de confiança nas informações que dela derivam; e desconhecer seu potencial torna-se uma fragilidade.

Isso justifica a existência de estudos que busquem não apresentar uma fórmula, mas fornecer subsídios para que cada pessoa possa ler, compreender e definir suas próprias regras para tomada de decisão, apoiada em recursos mais estruturados, mas também com suporte daqueles não tão estruturados, mais subjetivos, como a intuição.

Paralelamente, o estudo do processo decisório em empresas familiares mostra-se de grande urgência, tendo em vista que há uma escassez de publicações neste sentido. Encontra-se muito material acadêmico acerca do estudo das sucessões nas empresas familiares, porém é raro encontrar estudos que levem ao entendimento, de modo mais específico, da dinâmica do processo decisório nestas organizações.

As empresas familiares conservam algumas características que as diferenciam das demais modalidades de negócio. A primeira delas é a comunhão entre profissionalismo e empirismo, ou seja, por mais profissionais que sejam algumas empresas familiares, ainda existe, em sua condução, grande parcela de uso do conhecimento prático informal. Outro ponto importante é a plena incorporação dos valores e princípios dos sócios na cultura destas empresas, o que delimita com precisão o conjunto de crenças a serem respeitadas. Em terceiro lugar, as empresas familiares possuem maior flexibilidade nos processos, tendo em vista sua menor carga burocrática, quando comparadas a empresas multinacionais, por exemplo.

De acordo com o Banco Mundial (2008), estas empresas constituem a mais antiga e mais disseminada forma de organização de negócios. Os negócios de família apresentam escala variada, indo desde companhias de pequeno e médio porte até grandes conglomerados que operam em diversos setores e países[1]. Em muitas sociedades, as empresas de família representam mais de 70% de todas as companhias em operação, desempenhando um papel-chave na criação

[1] Entre as maiores, alguns dos nomes mais conhecidos mundialmente são: Salvatore Ferragamo, Benetton e Grupo Fiat, na Itália; L'Oreal, Grupo Carrefour, LVMH e Michelin, na França; Samsung, Hyundai Motor e Grupo LG, na Coréia do Sul; BMW e Siemens, na Alemanha; Kikkoman e Ito-Yokado, no Japão; e, finalmente, Ford Motors Co e Wal-Mart Stores, nos Estados Unidos.

de empregos e no crescimento das economias nacionais. Na Espanha, por exemplo, cerca de 75% das empresas são de propriedade de famílias, contribuindo em média com 65% do PIB daquele país. De modo similar, as empresas familiares respondem por cerca de 60% do PIB agregado da América Latina.

Como se vê, empresas familiares possuem grande importância para as sociedades, tanto do ponto de vista financeiro quanto do social, merecendo, portanto, um aporte de estudos que reconhecessem suas especificidades, refletindo sua participação na economia de países no mundo inteiro. Porém, não é o que ocorre: o material acerca do tema é bem limitado, se considerada sua importância.

Tal carência se torna ainda mais aguda quando se trata de conhecer como se dá o aproveitamento de aspectos subjetivos no cotidiano dessas empresas. Ainda não se compreende como a intuição se relaciona com as atividades diárias dos gestores, como ela é vista por eles, e como se pode aproveitá-la para situações em que a incerteza é alta, as informações são ambíguas e as fontes tradicionais não conseguem, seja pela urgência, seja pela dificuldade, fornecer subsídios para a tomada de decisão.

Desta maneira, busca-se entender como a intuição é capaz de produzir ideias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos. E como os gestores aprendem a tomar decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, onde não é impossível o alcance da racionalidade total.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No capítulo 1 apresentam-se os teóricos dos quais se lançou mão para iluminar o objeto de estudo. No tópico inicial trata-se dos processos decisórios nas empresas, focalizando em especial os modelos racional e intuitivo. A seguir realiza-se um levantamento de autores que estudam as empresas familiares, buscando construir um arcabouço do terreno sobre o qual se vai trabalhar.

O capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada no levantamento de campo, discutindo sua pertinência e justificando as escolhas realizadas.

O capítulo 3 apresenta e analisa os dados levantados no trabalho campo, discutindo os resultados obtidos à luz do referencial teórico.

O último capítulo apresenta as conclusões a que o estudo permitiu chegar, propondo uma agenda futura de pesquisas que aprofundem a temática.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Estudar o uso da intuição em processos decisórios no âmbito de empresas familiares torna-se um desafio diante da carência de bibliografia específica, vinculando ambos os assuntos. Por isso, nesse capítulo será apresentada a base teórica utilizada para nortear e sustentar a discussão dos resultados obtidos nesta dissertação.

Para isto, serão expostas as principais contribuições da literatura acadêmica acerca dos dois construtos envolvidos: processo decisório e empresas familiares.

1.1. O processo decisório

O processo decisório é um processo organizacional considerado de grande relevância para o gerenciamento eficaz das organizações. Por este motivo, muitas estratégias foram identificadas e propostas por teóricos e pesquisadores, desde os anos 60 (MARCH; SIMON, 1963), em um esforço que busca compreender e propor melhorias para a área, estudando a tomada de decisão (*decision-making*), bem como os perfis dos tomadores de decisão (*decision-makers*).

Nas últimas décadas, no entanto, a academia tem dado ainda maior atenção às questões referentes ao processo decisório, principalmente porque este parece ser um aspecto fundamental aos papéis de liderança, além de elemento extremamente relevante para o desempenho organizacional (BRAGA, 1987).

Nas organizações, as escolhas são constantes. Ansoff (1977), Simon (1979a), Braga (1988) e Morgan (1996) declaram em seus trabalhos que a essência da atividade administrativa é decidir – por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

A decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a discrição de um futuro (SIMON, 1965, p. 54). Esta ação no momento possui uma qualidade imperativa, pois seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outro, orientando o comportamento rumo à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro, em um sentido estritamente empírico, pode ser correta ou errada. Analisando este processo na organização, o autor afirma que tanto a

tarefa decisória quanto a executória permeiam integralmente a organização, estando a primeira intimamente ligada à última.

Assim, as decisões são tomadas em resposta a algum problema que necessite de solução, alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. A decisão envolve um processo, ou seja, uma sequência de passos que se sucedem. Este é o chamado processo de tomada de decisão (MORON, 1998).

Outros estudiosos o tema também buscaram algumas definições para processo de tomada de decisão. Para Simon (1965, p. 1), é um "processo de escolha que conduz à ação", enquanto Maccrimmon (1973, p. 71) o define como "a ação que culminará com uma escolha".

Na década seguinte, Mintzberg *et al.* (1976, p. 246), consideram o processo de tomada de decisão *"um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o engajamento específico de agir"* e, por fim, já no final dos anos 90, Turban (1995, p. 38) elabora sua definição: *"processo de escolha entre alternativas em curso de ação com a intenção de se atingir o (s) objetivo (s) proposto (s)".*

Como se pode observar, para todos eles pensamento e ação são requisitos para o processo decisório, no sentido de definir o problema, avaliar possíveis alternativas e, finalmente, decidir (MORON, 1998).

A escolha consiste em selecionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. MacCrimmon (1973) admite que o julgamento é inseparável da tomada de decisão, porque faz parte dela e implica em pensamento e ação.

Szilagyi e Wallace (1980) sugerem que, nas organizações, as decisões podem ser tomadas em níveis individuais, nos quais os indivíduos têm seus próprios objetivos; em níveis de grupo, nos quais podem atingir consensos, em termos de normas ou produção; e em níveis mais altos, em que os processos decisórios estabelecem as metas e as estratégias organizacionais para atingi-las.

Simon (1965) sustenta que, na maioria das organizações, há distinção entre os tipos de decisões agregadas, que são adotadas em altos níveis hierárquicos e as decisões do dia-a-dia, tomadas em níveis hierárquicos mais baixos. O autor identificou uma tipologia polarizada de decisões: decisões programadas e decisões não programadas. As decisões programadas são rotineiras, já se tendo elaborado procedimentos e normas para sua execução. As decisões não programadas são pouco estruturadas, relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe método predeterminado para lidar com elas.

Decisões são estágios para muitos dramas, e sua complexidade é ampliada pela ambiguidade. March e Olsen (1976) conceituam ambiguidade nessa situação em quatro aspectos principais. Em primeiro lugar, situam a ambiguidade de intenção, que se refere à inconsistência de objetivos. Em segundo lugar, colocam a ambiguidade de entendimento, pela qual se torna

difícil identificar conexão entre ações e suas consequências. Em seguida, a ambiguidade de história, que, embora mostre como o passado é importante, não o especifica nem o interpreta convenientemente. Por último, a ambiguidade de organização, que significa que em algum ponto do tempo os indivíduos variam a atenção que atribuem às diferentes decisões: variam de um tempo para o outro. Como resultado, o padrão de participação é incerto e mutável.

Seguindo um outro caminho, autores como Ansoff (1977), Simon (1979b), Leitão (1993) e Motta (1996) são unânimes na afirmação de que a avaliação do processo decisório e a tomada de decisão passam pela abordagem idealizada, que compara o ideal e o que realmente ocorre, o real. Isso justifica o fato de a teoria da decisão ser preponderantemente prescritiva e normativa, pois procura estabelecer regras e modelos a serem seguidos. Assim, a tomada de decisão, no ponto de vista administrativo, é muitas vezes confundida como um processo funcionalista e de razão utilitária.

Para uma melhor compreensão da origem do processo decisório, Moritz e Pereira (2006) sintetizaram os principais modelos de tomada de decisão: o modelo clássico, o comportamentalista e o racional.

O modelo clássico enfatiza os procedimentos lógicos da tomada de decisão, considerando primeiramente os fins e só posteriormente os meios durante o processo. O modelo comportamentalista parte do pressuposto de que o comportamento dos indivíduos na organização é previsível, e que, portanto, cabe ao gestor procurar prevê-lo para evitar situações problemáticas no contexto do processo decisório. Por fim, o modelo racional tem como objetivo maximizar os resultados.

Entretanto, estudos têm apontado que o processo de tomada de decisão não está somente relacionado à racionalidade. Diversos autores, entre eles Lindblom (1959) e Alison (1969), demonstraram que o processo de tomada de decisão está baseado em fatores cognitivos e de natureza institucional.

Por outro lado, estudos recentes têm apresentado severas críticas à racionalidade, abrindo espaço para conceitos como os da intuição. Tal interesse está sendo demonstrado não só através do meio acadêmico, como também do empresarial, pois não são raros os depoimentos de executivos assegurando que muitas de suas decisões são tomadas de maneira intuitiva.

Por meio da Figura 1, a seguir, Freitas (1993) descreve, esquematicamente, o processo de decisão, problematizando a tensão entre os aspectos racionais e os intuitivos; entre a objetividade e a subjetividade.

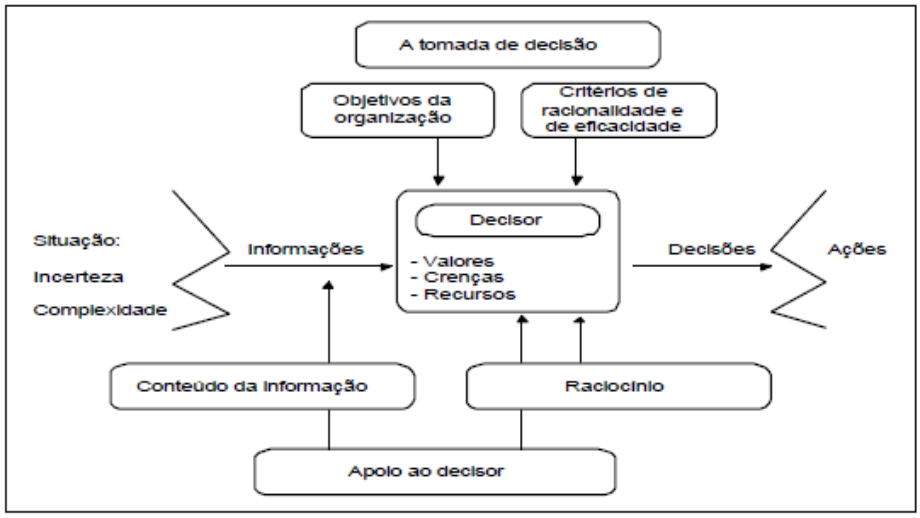


Figura 1 - O processo de tomada de decisão
Fonte: FREITAS, 1993, p. 74.

De acordo com a Figura 1, o decisor ocupa o centro do processo de tomada de decisão, cabendo a ele filtrar e processar as informações, de acordo com as diversas demandas pessoais e organizacionais. O decisor deve submeter as informações recebidas a um complexo sistema de variáveis, de maneira que a decisão final seja aquela de satisfaz, da melhor maneira, este conjunto de restrições pessoais e profissionais.

Segundo esse ponto de vista, o tomador de decisão filtra as informações não só a partir de critérios de racionalidade, submetendo-as ao conjunto de valores, crenças e recursos que carrega consigo. Isto é bastante importante para o entendimento moderno do processo de decisão, pois durante muitas décadas este assunto foi tratado com enfoque matemático puro, na tentativa de reduzir o processo de tomada de decisão à simples análise racional, por vezes numérica, de alternativas, por meio da qual se chegaria, ao final do processo, a uma alternativa ótima.

Para melhor compreensão das distinções entre processos decisórios racionais e intuitivos, são apresentados, a seguir, os pontos básicos dessas duas principais correntes teóricas.

1.1.1. O processo decisório racional

Para a administração, o conceito de racional é utilizado para denominar uma ação praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins pretendidos. Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os

únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados valorativamente, é extremamente difícil chegar-se a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores (PEREIRA *et al.* 2010).

Já a operacionalização do termo racional na administração ocorre com a racionalidade burocrática de Weber (1963). Para o autor, o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Esta técnica é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos para a organização, com execução de tarefas, segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas. A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida racionalista, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

Faria e Silveira (2006) salientam, porém, que o conceito de racionalidade é multifacetado, não permitindo uma abordagem conclusiva para o assunto. No mundo contemporâneo, os autores enfatizam que, a partir dos conceitos de Max Weber, a racionalidade se insere em um contexto de burocracia, tanto na vida social, quanto nas organizações. Entretanto, as idéias weberianas encontraram bloqueio na limitação humana quanto a agir e utilizar a racionalidade.

A burocracia tem um caráter racional: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. Entretanto, para os autores March e Simon (1979), esse tipo de racionalidade objetiva sugere que o indivíduo atuante ajuste seu comportamento a um sistema integrado, por meio: a) de visão panorâmica das alternativas de comportamento antes da tomada de decisão; b) da consideração de todo o complexo de consequências que advirão da cada escolha; c) da escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.

A racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das conseqüências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiram gerar futuras consequências, com base no conhecimento das circunstâncias atuais (PEREIRA *et al.*, 2010).

Vergara (1993) resumiu muito bem a evolução das decisões no caminho da racionalidade. A autora destaca que a categoria básica com a qual a Administração lida diarimente é a decisão. Em sua opinião é preciso optar por produtos, estratégias, mercados, políticas, estruturas, operações, tecnologias e objetivos. Neste contexto, o processo decisório assume importante relevância, no sentido de diminuir a incerteza atrelada a cada decisão. Portanto, há um esforço acadêmico enorme no sentido de propor métodos eficazes de tratamento da informação. A automação dos escritórios e o uso crescente de tecnologias, por exemplo, colocam à diposição dos administradores importantes ferramentas capazes de promover um tratamento da informação razoavelmente seguro.

A primeira abordagem dos aspectos referentes ao processo decisório foi a de caráter racional. Baseada na administração científica, que atribuía um eficiente controle para o bom andamento da empresa, considerava a tomada de decisão como um processo sequencial em que os participantes contribuíam de forma eficiente e disciplinada para o alcance dos objetivos (KWASNICKA, 1989). Originária em modelos economissistas, a abordagem racional utiliza cálculos matemáticos e tem como objetivo sempre a decisão ótima e a maximização dos resultados. Tinha uma abordagem prescritiva, mostrando às pessoas como agir, e predizendo que elas iriam agir conforme o estabelecido (ELSTER, 1984).

Através da ótica racional de decisão, acredita-se que o indivíduo, ao tomar uma decisão, consiga enumerar todas as possíveis alternativas (cursos de ação), identificando-as de acordo com sua importância e consequência, selecionando todas as informações necessárias, para então tomar a decisão correta. Ansoff (1990, p.25), a partir desta lógica, prevê que o processo de tomada de decisão consiste em configurar e direcionar o processo de conversão de recursos, de tal modo que seja otimizada a consecução dos objetivos, o que exige a análise de inúmeras etapas de decisão distintas, as quais necessitam de um estudo que pode ser facilitado pela divisão do espaço total de decisão em várias categorias diferentes: estratégica, administrativa e operaional. Cada uma relacionada a um aspecto diferente do processo.

Stoner e Freeman (1992, p.185), por sua vez, defendem que o processo de tomada de decisão seja um processo de quatro etapas: (1) exame da situação, (2) criação de alternativas, (3) avaliação e seleção de alternativas e (4) implementação e monitoramento da decisão. Esse processo ajuda os administradores a pensarem alternativas e a escolherem a que tiver melhor chance de sucesso.

A fim de melhor compreender o tema, Simon, em 1989, desenvolveu o trabalho intitulado “A razão nas coisas humanas”, buscando elucidar as diferentes perspectivas da racionalidade. Argumentou, então, que o processo de decisão racional deriva das ciências econômicas e da estatística e que esse tipo de racionalidade está baseada no modelo neoclássico de racionalidade objetiva, em que o administrador tem completa capacidade de tomar a decisão que maximizará os seus desejos, oferecendo às organizações os maiores lucros.

As percepções de Simon (1979b) quanto à forma em que as limitações do pensamento humano afetam o funcionamento das organizações geraram um nexo fundamental entre a economia e a teoria organizacional. Suas idéias foram de encontro à visão dos economistas neoclássicos, que tinham os seres humanos como tomadores de decisões totalmente racionais, e da empresa como pouco mais do que um veículo para um empresário voltado completamente à maximização dos lucros. Simon via o homem como um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento.

De acordo com Simon (1979b), as pessoas são intencionalmente racionais, apenas de forma limitada. Ele via a luta do homem para assimilar avalanches de informações e para compensar sua incapacidade de aprender todas as decisões disponíveis selecionando opções, suficientemente boas, em lugar de soluções ótimas, postuladas pelos economistas neoclássicos.

A maioria dos modelos de processo decisório apresentados na literatura acadêmica guarda características semelhantes às ao modelo da racionalidade limitada descrito por Herbert Simon (1965), que recebeu o prêmio Nobel de Economia, em 1978, em razão de sua teoria da racionalidade limitada. O autor preocupou-se em considerar 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, 1998).

Herbert Simon, que desenvolveu a visão de que o indivíduo racional é organizado e institucionalizado, dedicou a maior parte da sua obra à procura da explicação e da conciliação de princípios de racionalidade econômica que influenciaram as teorias clássicas de organização e os limites da racionalidade nas escolhas humanas. Em seus trabalhos, Simon insiste que as organizações são influenciadas pelos limites humanos, no ato de processar informações. Segundo ele, os indivíduos não maximizam ou otimizam as informações, mas se satisfazem em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar. Assim, ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas, através de simplificações da realidade, ajustáveis à mente humana.

A racionalidade limitada é assim explicada por Simon (1979b, p. 505): o comportamento real não alcança a racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes.

Em primeiro lugar, porque a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário. Em segundo lugar, porque, considerando que essas consequências pertençam ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita. E, finalmente, porque a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos, enquanto no comportamento real apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.

No modelo racional estão reunidas as abordagens que admitem que aquele que toma a decisão possua um conhecimento completo e preciso das consequências de cada escolha (MARCH; SIMON, 1967). Essas abordagens, inspiradas na teoria econômica, procuram maximizar a função objetiva no sentido do lucro máximo e, na teoria racionalista, procuram unicamente atender aos objetivos da organização. Elas são estritamente racionais e normativas, muito rígidas e irrealistas.

Pereira *et al.* (2010) defendem que, nessa perspectiva puramente racional, os estilos cognitivos do decisor não possuem espaço para serem debatidos. O racionalismo não prevê de maneira completa o conflito de interesses, as pressões exercidas sobre o homem pelos seus próprios limites, o papel do conhecimento, as reações afetivas e os valores do ser envolvido na decisão. Portanto, o comportamento racional do homem é compreendido como aquele que, distanciado dos sentimentos e das paixões, pode examinar, à luz da inteligência, os melhores meios de atingir um objetivo, quer dizer, submetido às exigências da razão.

Na opinião de Motta (1988), a perspectiva racional tem como premissa que as organizações existem e se justificam para atingir objetivos. O autor defende que o ideal racional presume que a decisão seja provocada unicamente pela detecção de um problema, e que o processo decisório constituirá um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais.

Os modelos racionais tratam todas as variáveis humanas (como motivação, conflito e personalidade), políticas (como auto-interesse e agrupamentos de poder) ou sociais (como grupos de referência e valores sociais de origem) como restrições ao alcance dos objetivos organizacionais. Essas variáveis são sempre consideradas como dimensões não-lógicas ou limitantes à racionalidade, no alcance da eficiência e da eficácia organizacionais. Assim, as propostas dos modelos racionais trabalham sempre no sentido de tentar superar essas restrições, ou de ultrapassar esses limites, para alcançar os objetivos almejados (MOTTA, 1988).

Por outro lado, Motta (1988), ressalta que a perspectiva racional acredita que a socialização do indivíduo no meio organizacional se estabelece sempre no sentido de como se comportar de forma adequada aos meios que levam ao alcance dos fins. O indivíduo adota, assim, mesmo quando se comporta irracionalmente, uma intenção de racionalidade. A socialização, portanto, faz com que o comportamento do indivíduo dentro da organização seja significativamente diferente do que é do lado de fora. Por isso, tentar explicar comportamentos administrativos por variáveis não-organizacionais é inócuo.

Para Motta (1988) não foi só a perspectiva do senso comum que ajudou a desenvolver a idéia da organização como um ente racional. A teoria organizacional, por meio de racionalismos e analogias com seres vivos, também contribuiu muito para reforçar essa perspectiva. Os primórdios da teoria organizacional foram marcados por estruturas de referência fundamentadas na racionalidade de comando e controles centrais, em função de fatores de especialização do trabalho e de distribuição de autoridade.

Motta faz a seguinte ponderação em relação à racionalidade decisória:

> *Os dirigentes normalmente possuem razões e lógicas, em termos de objetivos, para prosseguir em determinado curso de ação. Analisam seus objetivos, identificam alternativas, verificam o valor relativo de cada alternativa e procuram fazer opções*

> *segundo critérios de maximização da eficiência e da eficácia organizacionais. A racionalidade substantiva da decisão, em termos de fins a serem alcançados, jamais deixará de ser uma aspiração dos dirigentes, pois inexistem no mundo da organização do trabalho argumentos sólidos contrários à eficiência e à eficácia. Quando se visualiza a decisão, em termos substantivos de seus fins, toda a idéia de racionalidade clássica se justifica. No entanto, a decisão racional exige um sistema de decisão ou um processo organizacional para se alcançar os fins desejados. Esse processo decisório - e não a racionalidade de decidir - é que se retrata como ilógico ou irracional, porque funciona como obstáculo para o melhor alcance da racionalidade dos fins*. (MOTTA, 1998, p. 93).

1.1.2. O processo decisório intuitivo

No início de seu trabalho, Vergara conceitua a intuição, no sentido amplo, da seguinte maneira:

> *Intuição é aquilo que produz o conhecimento intuitivo, que tem origem na consciência vital, segundo o sentido filosófico e o da psicologia transpessoal, ou no inconciente individual e coletivo, segundo o sentido jungiano. Ela independe de tempo-espaço, é sintética, não necessita de explicações ou de provas, nem apresenta relações de causa e efeito. Permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, sem análises ou mediações e transcende a razão, aqui entendida como aquilo que produz conhecimento racional, que se origina dos sentidos e do intelecto. Razão e Intuição estão presentes na tomada de decisão.* (VERGARA, 1993, p. 130-131).

A autora esclarece que a intuição antecede a razão, ou, como diria Kant, precede o ato de pensamento, por isso permite o conhecimento imediato, a priori, sem mediações. A razão, a posteriori, explica e demonstra o conhecimento assim adquirido, gerando outros conhecimentos. Em contra partida, o intelecto produz o saber racional; a consciência (no sentido fIlosófIco), ou o inconsciente (no sentido junguiano) produz o saber intuitivo. Se a razão é condicionada ao que se pode designar como elementos do método científico, a intuição os transcende, parecendo ter certa liberdade.

Atualmente, considera-se que a intuição e a percepção sejam formas de conhecimento, já que toda a apreensão está ligada às interpretações do indivíduo, a partir das relações que se estabelecem com o meio exterior. Portanto, o conhecimento sensível é fundamental nos processos de formação do indivíduo, já que propicia um saber mais profundo a respeito dele próprio, dos outros e do que está à sua volta (PILLOTTO, 2006).

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 que recebe diferentes denominações: conhecimento (filosofia), habilidades (epistemologia), atitude (psicologia), expressão criativa (artes), processos químicos (neurociência), estado de consciência alterado (misticismo).

Para Miller e Ireland (2005), por exemplo, a intuição apresenta diversas definições. Dessa forma, propicia muitas dúvidas quanto ao entendimento. É importante ressaltar que a intuição não é o oposto da racionalidade, nem um processo de adivinhações. A intuição corresponde aos pensamentos, às conclusões ou às escolhas dos processos mentais.

Segundo Motta (1988), a teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

O fato de imaginarmos que decisões são tomadas segundo o método racional tão enfatizado por Decartes e consolidado nas teorias e modelos de decisão é, no mínimo, ingênuo. Primeiro, porque racionalidade é uma forma de organização de pensamento que não é uniforme nem única, ou seja, existem várias formas de ordenar o pensamento, logo, existem várias racionalidades. Segundo, porque sensações, emoções, sentimentos e todo um conteúdo subjetivo interferem no processo de tomada de decisão. E finalmente, porque a intuição também interfere e transcende o racional (VERGARA, 1993).

Dessa forma, Descartes considerava que o indivíduo deveria se deixar levar apenas pela razão e esquecer os sentidos. Já o empirismo, ou conhecimento sensível, estabelece que o conhecimento é resultante da percepção dos sentidos (FLORENTINO, 2004).

Em seu trabalho anterior, publicado em 1991, Vergara observa que o homem, enquanto ser racional, sempre tentou buscar explicações para a realidade na qual está inserido, seja por meio dos mitos, da religião ou da ciência. O processo de desmitologização e o de dessacralização obedeceu à ênfase na racionalidade própria da ciência.

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.

Em uma sociedade voltada para o conhecimento, como a nossa, elementos como intuição e percepção tornam-se fundamentais ao sucesso do processo, por contribuírem para a análise cenários que permeiam as organizações. Durante muito tempo, somente as técnicas racionais nortearam o processo decisório, mas a realidade hoje exige que os gestores considerem

dimensões lógicas e ilógicas nas situações decisivas, sem que um processo anule o outro (MOTTA, 2004).

Na opinião desse autor, o principal desafio da gestão contemporânea é o processo decisório com base em informações subjetivas e incompletas, as quais evidenciam uma necessidade de ação imediata sobre um problema, muitas vezes mal identificado. Dessa forma, diante de um cenário de mudanças ambíguas, a tomada de decisão não pode considerar somente uma perspectiva racional (MOTTA, 2004).

As decisões podem ser tratadas como algo científico e racional, enfatizando-se as análises e as relações de causa e efeito, com o intuito de antecipar ações e decidir de forma mais eficaz e eficiente. Por outro lado, no processo de tomada de decisão é preciso aceitar a existência de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo, e do irracional (MOTTA, 2004, p. 26). Como ressalta Bernstein (2008), os seres humanos estão longe de serem autômatos hiper-racionais, ou seja, há algo mais não declarado.

Alguns autores (GOURLAY, 2006; ALWIS; HARTMANN, 2008) associam diretamente a intuição ao conhecimento tácito e afirmam que muitos gestores confiam frequentemente na sua habilidade intuitiva para tomar decisões certas (ALWIS; HARTMANN, 2008, p.135).

Peters e Waterman (1983) são críticos severos dos modelos racionais de decisão. Defendem que a preocupação com o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e à dificuldade de inovação. Afirmam, ainda, que as análises racionais são, normalmente, muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis, e muito precisas sobre o desconhecido, concluindo que o sucesso e a excelência empresariais passam longe do excesso de racionalismo.

Caminhando na mesma direção, Kaufman (1985), reconhecido estudioso de organizações públicas, enfatiza a inutilidade do modelo racional para explicar a sobrevivência organizacional, contrariando as posturas clássicas que veem a sobrevivência como produto de ação racionalmente planejada pela organização para se adaptar ao ambiente. Para Kaufman (1985) a sobrevivência é simples fruto da sorte ou do acaso. Ao desprezar o poder explicativo das ações racionais humanas para a sobrevivência organizacional, Kaufman está, na verdade, aceitando a importância do ilógico e do não-racional, a que chama de sorte ou acaso.

O autor ressalta que se rejeitando parcial ou totalmente a noção de objetivos comuns ou de ações concatenadas em função desses objetivos, escapa-se tanto da descrição quanto da proposição do processo decisório organizacional como potencialmente ou necessariamente racional e harmonioso (KAUFMAN, 1985).

O processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis, já que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, desde as

etapas iniciais, reduzindo as visões racional-analíticas da decisão. Por isso, o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e na experiência do contexto, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização. Embora as técnicas racionais possam prever melhor erros e riscos, pode-se considerar, conforme Mintzberg (1976), que as técnicas analíticas de decisão, após serem recebidas com entusiasmo, são expulsas pelas portas dos fundos das empresas.

De acordo com Elster (2009), as emoções atuam com tamanha intensidade que acabam afetando todos os polos da ação, pois atuam diretamente em algo que todos temos arraigados, nossas crenças e nossos desejos.

Paralelamente, Motta (1988), afirma que o futuro se articula intuitivamente com critérios de referência que vão sendo formados através da análise de informações que chegam ao dirigente de maneira formal ou informal. O processo de montar um futuro alternativo mistura uma dimensão racional-analítica, fundamentada em informações sistematizadas pela organização, com uma dimensão intuitiva sobre pontos alternativos, a partir de informações e da seleção de imagens, perspectivas e previsões existentes no contexto organizacional e fora dele.

Para o autor, a intuição produz a visão global, a partir da interligação de fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente. Por isso a intuição é capaz de produzir ideias importantes, que sobrevivem à lógica dos fatos. Assim, os dirigentes aprendem a tomar decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, onde é impossível o alcance da racionalidade total. Em um ritmo de demandas diversas e necessidade de respostas rápidas, acabam por construir um processo decisório também muito diferente da proposta racional, no qual a intuição, baseada na percepção de variáveis cruciais, desempenha papel fundamental (MOTTA, 1998).

De acordo com Stauffer (2007), o fato de o ambiente ser extremamente dinâmico e de as decisões serem tomadas num ritmo cada vez mais acelerado, a intuição acaba ganhando um espaço de destaque. Assim, é necessário que o gestor esteja atento a como aproveitar melhor essa característica, como estimulá-la, desenvolver e adquirir uma confiança maior em si mesmo, e também nos sinais que o corpo recebe advindos de sua intuição.

Gigerenzer (2007) ressalta que a busca por outras fontes menos estruturadas tem como fato gerador o nosso cérebro que, em função do nível de evolução atingido pela sociedade, é capaz de processar, mesmo que de forma não declarada, ou estruturada, ou consciente, informações que estão em algum lugar de nossa memória. Isto traz implicações sobre a maneira de abordar o fenômeno, o que significa que, diferentemente de uma abordagem passiva, agora os indivíduos podem praticar, aperfeiçoar e ampliar a tomada de decisão (STAUFFER, 2007).

Paralelamente, Bazerman (2004) chama atenção para o uso de mecanismos práticos, como a heurística, para tomar decisões. Trata-se de um facilitador para enfrentar às

complexidades ambientais, visto que a heuristica é uma estratégia de simplificação, utilizada pelos gestores com o objetivo de facilitar o processo decisório. Seu aproveitamento se deve ao fato de que informações inadequadas, falta de tempo do gestor e os limites orçamentários aumentam a complexidade, reduzindo o tempo da tomada de decisão.

Em outras palavras, Motta (1997, p. 166), observa que, quando o raciocínio lógico atinge o seu limite, a intuição que se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente possibilita a criação de novas alternativas para os desafios impostos pelo ambiente organizacional interno e externo.

Patton (2003) identificou três fontes de intuição. A primeira seria a resposta inata, ligada ao instinto subconsciente do indivíduo, e que não é aprendida. Outra fonte seria a proveniente das experiencias gerais, que está ligada ao conjunto de conhecimento acumulado a partir dos acontecimentos e vivências de cada indivíduo. A última fonte é o conhecimento focado, ou seja, o desenvolvimento de hábitos de aprendizagem que decorrem de esforços deliberados e permitem alcançar reações intuitivas.

Na verdade, mesmo segundo Simon, a complexidade das decisões exige dos dirigentes discernimento, intuição e criatividade. Simon, entretanto, afirmava que no futuro o computador iria programar a maioria das decisões consideradas não-programáveis. O que se tem verificado nas últimas décadas, no entanto, é a complexidade, a volatilidade, a hostilidade e a imprevisibilidade do ambiente externo às empresas, o que tem ampliado o conjunto das decisões não-programadas (MOTTA, 1988).

Como aponta Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado do uso da intuição como um recurso, pois não se sabe de onde ela vem e como ela se relaciona com a análise racional. Bonabeau (2003) ressalta que o uso da intuição no processo decisório se dá em função da dinâmica do ambiente dos executivos, onde a informação é repassada em tempo real, em quantidades assombrosas, e onde, cada vez mais, é preciso decidir sobre algo, o quanto antes.

Nesse contexto, Leal (2007), considera necessário valorizar os aspectos subjetivos, sem relegar o que ele chamou de conhecimento objetivado. O autor afirma ainda que a conexão entre estes dois elementos é o ponto crucial para a sobrevivência das organizações.

Mesmo com os recentes estudos sobre a tomada de decisão, não parece haver um consenso entre os estudiosos sobre a dualidade racional - irracional, objetivo - subjetivo. Com o avanço da tecnologia, e dos estudos praticados pela neurociência, observou-se, por um lado, que há uma forte interligação dos sistemas cerebrais (sejam eles mais ou menos estruturados), e, por outro, que a decisão é afetada por eles (LEHRER, 2009).

Como se vê, já existe vasta literatura colocando por terra o domínio absoluto da racionalidade.nos processos decisórios. Resta saber como os próprios executivos encaram a questão.

1.2. Empresas Familiares

Donnelley (1964) considera uma empresa familiar aquela que tenha estado ligada a uma família por pelo menos duas gerações, com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família. Este é o conceito de empresa familiar que este trabalho usará em seu desenvolvimento. Desta forma, todas as etapas deste trablho utilizarão este conceito como norteador e mediador na escolha das empresas a serem pesquisadas.

Para o mesmo autor, tal relação pode ser identificada quando um ou mais dos seguintes fatores estiverem presentes: (1) a relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa; (2) esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração; (3) os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização; (4) as ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma; (5) os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorra em prejuízos; (6) a posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar e (7) um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.

Alguns autores, como Peiser e Wooten (1983), consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para outros, como Donnelley (1976), quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito.

O conceito de Donnelley (1976) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional.

Uma outra definição proposta por Lanzana é que as empresas familiares são aquelas em que

> *[...] um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade.* (LANZANA, 1999, p. 33).

Pesquisadores e estudiosos do tema concordam que o envolvimento da família nos negócios é o que torna as empresas familiares distintas (MILLER; RICE, 1967). A maioria dos pesquisadores entendem envolvimento familiar como detenção de propriedade de capital e ou gestão (HANDLER, 1989). Churchill e Hatten (1987), no entanto, preferem adicionar a isto a existência de um sucessor familiar aos negócios.

Chua *et al.* (1999) explica que o debate central acerca da definição precisa do que seria uma empresa familiar gira em torno da articulação básica entre propriedade, gestão e sucessão. Claramente, um negócio próprio gerido por uma família é um negócio familiar. A dinâmica familiar irá afetar as decisões / ações e estas decisões / ações serão idubitavelmente diferentes daquelas de empresas com gestão não familiar.

Oro *et al.* sinalisam a importância acadêmica, econômica e social das empresas familiares no Brasil e no mundo:

> *As empresas familiares tem sido objeto de estudos no meio acadêmico, principalmente por representarem um tipo de constituição empresarial importante no mundo. De acordo com o dossiê Retrato de Família (2003), os negócios familiares representam 80% do universo empresarial e suas operações respondem por metade do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. No Brasil, segundo Oliveira (1999), as empresas familiares correspondem a mais de 4/5 da quantidade das empresas privadas brasileiras e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos, quando se considera o total das empresas privadas.* (ORO *et al.,* 2009, p. 1).

Paralelamente, Colli e Mary (2009) observam que as empresas familiares têm sido cruciais no cenário dos negócios ao longo dos séculos. Ou seja, ao longo do tempo tiveram um papel importante no mercado de trabalho, geração de renda e acumulação de riqueza. Assim, é extremamente difícil descrevê-las com exatidão, pois são multidimensionais, e portanto, não há uma definição única capaz de capturar totalmente sua diversidade intrínseca. No entanto, as autoras ponderam que uma definição geral ampla da empresa familiar é aquela em que a família possui capital suficiente para ser capaz de exercer controle sobre a estratégia.

Acrescentam, ainda, que foi apenas a partir dos anos 1950 que os historiadores de negócios começaram a escrever estudos de caso sobre empresas familiares (ERICKSON, 1959; KINDLEBERGER, 1964). No entanto, a partir dos anos 1980, o foco foi aguçado, como uma reação à ênfase de Chandler sobre a superioridade das empresas geridas profissionalmente (CHURCH, 1969; PAYNE, 1984; MORIKAWA, 1992; BROEHL, 1992; CHURCH, 1993; DRITSAS; GOURVISH 1997; ROSE, 1999; COLLI; ROSE, 1999, 2003; COLLI *et al.* 2003; COLLI, 2003).

As autoras ainda relatam que, apesar de uma quantidade enorme de artigos sobre conflitos de sucessão terem sido publicados na Harvard Business Review, nas décadas de 60 e 70, o estudo acadêmico pelo campo da administração dos negócios familiares foi adiado até a

década de 80, com o lançamento de Family Business Review, a primeira revista acadêmica dedicada ao estudo dos negócios familiares.

No século XIX, e em grande parte do século XX, a economia foi tão fortemente dominada pelos negócios familiares (HARRIS, 2000), que não havia necessidade de lhe dar um nome específico para distingui-la de outras formas legais e organizacionais. Foi apenas a partir do período entre guerras (BERLE; MEANS, 1932), com o crescente interesse no divórcio entre propriedade e controle, que os historiadores e especialistas em gestão de empresas familiares passaram a diferenciá-las de outras categorias de negócios. As diferenças referem-se, em parte, às variações na proporção das ações de propriedade da família.

A importância das empresas familiares no início da industrialização é relativamente incontroverso. Durante o início da industrialização a empresa familiar representou uma resposta forte e segura à instabilidade, à incerteza e aos direitos pobres de propriedade e, assim, tornou-se o centro de uma rede de confiança (CASSON, 1999). Neste sentido, a empresa familiar representa um mercado interno de mão de obra, uma fonte de recursos para a criação e expansão do negócio e uma fonte confiável de informação. Como uma reação à incerteza, as empresas familiares foram uma dimensão crucial da industrialização mundial.

Tabela 1
Distribuição das Empresas Familiares (1995-2000):

PAÍS	% DE EMPRESAS FAMILIARES
Itália	75-95
Espanha	70-80
Ingraterra	75
Suécia	90-95
Suissa	85
Holanda	74
Bélgica	70
Alemanha	60
Polônia	50-80
Portugal	70
Eua	95
Brasil	90

Fonte: Neubauer e Lank 1996; Colli 2003; e Colli et. al. 2003.

Na análise de Donnelley (1964), aproximadamente 20% das quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* evidenciam importantes ligações familiares, com respeito seja à propriedade de ações, seja à administração.

Há consenso em relação ao fato de que, quando família e empresa estão mesclados, o resultado é sempre uma atividade empresarial de menor eficiência. Mas um exame mais detido do assunto sugere que esta crença pode não encontrar fundamentos. Ignora-se o fato de que a prática administrativa eficiente se baseia no entendimento do relacionamento entre pessoas na medida em que afetam a vida de qualquer organização. Onde tal entendimento estiver presente, a empresa familiar tenderá a desenvolver procedimentos e tradições organizacionais, que se tornaram proverbiais e se beneficiarão dos valores da interação entre a vida familiar e a atividade empresarial, e que se constituem numa grande vantagem, a longo prazo, tanto aos interesses da companhia como da família proprietária (DONNELLEY, 1964).

Desta forma, entender a contribuição que uma família pode oferecer para o fortalecimento da companhia a longo prazo, analisar os pontos fracos existentes e implementar os mecanismos de controle empresarial a fim de restringir estes problemas, são alguns aspectos do problema enfrentado pelo administrador que trabalha numa empresa do tipo familiar (DONNELLEY, 1964).

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

As práticas que envolvem a intuição, durante o processo de tomada de decisão em empresas familiares brasileiras, ainda não foram mapeadas, sendo, portanto, assunto que demanda estudos mais profundos. Por esse motivo, a modelagem da pesquisa realizada partiu dessa realidade, buscando suprir uma parcela, ainda que pequena e bem localizada, dessa carência, por meio de um trabalho inicial, exploratório, que, longe de apresentar conclusões definitivas, objetiva lançar algumas luzes sobre o tema, abrindo caminhos para estudos futuros.

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo realizado.

2.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa proposta neste trabalho é de natureza exploratória e aplicada.

Segundo Ferrari (1982), a pesquisa destina-se a dois grandes propósitos: o enriquecimento teórico e o estudo prático de uma realidade. A partir desta distinção básica se apresentam duas modalidades de pesquisas: a pura e a aplicada. Desta meneira, optou-se pelos conceitos propostos da pesquisa pois é aquela que busca "a solução de problemas concretos, práticos e operacionais" (FERRARI, 1982, p.171).

A pesquisa exploratória, por sua vez, permite uma primeira aproximação com o tema do estudo, levantando aspectos que poderão vir a ser aprofundados em pesquisas subsequentes, já que não há estudos sistematizados a esse respeito. Para Aaker e outros (2001, p. 94), *"a pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas."*

Essa visão é corroborada por Gil (1999), para quem a pesquisa exploratória se justifica em circunstâncias em que os estudos anteriores sobre o assunto são escassos, sendo necessário buscar elementos que permitam levantar hipóteses sobre determinado objeto. Nesse caso utilizam-se técnicas similares às de estudos de caso, que se baseiam em observações e opiniões de pessoas que expressem sua experiência no assunto, permitindo uma maior aproximação do pesquisador com seu objeto.

Trata-se, portanto, de um estudo preliminar, que não permite nem pretende testar hipóteses ou chegar a constatações conclusivas.

Por outro lado, estudos exploratórios permitem, em razão de seu caráter, que o pesquisador estabeleça, com certa liberdade, os passos a serem empreendidos para que se obtenha um conjunto relevante de dados e aspectos acerca do objeto pesquisado.

> *As pesquisas exploratórias, por sua vez, são geralmente desenvolvidas através de metodologias qualitativas, com pequenas amostras que permitem um tratamento em profundidade das impressões do entrevistado sobre a questão levantada.*
>
> *Os estudos combinados se justificam quando não há informações anteriores acerca de um determinado problema, de modo que há necessidade de, a princípio, estabelecer, num estudo qualitativo, que parâmetros devem ser utilizados num estudo, para, posteriormente, quantificá-los. O contrário pode acontecer quando, eventualmente, num processo quantitativo, se percebe a existência de um determinado problema localizado em alguma parte do estudo, para cuja compreensão há necessidade de um aprofundamento maior. Nesses casos, o estudo qualitativo é posterior ao quantitativo.* (PINHEIRO *et al.,* 2011, p.59)

Com base nesse entendimento foi possível delimitar as etapas da pesquisa, realizando um estudo combinado.

2.2. Etapas da Pesquisa

O estudo envolveu duas etapas, distintas e consecutivas: a primeira, de caráter quantitativo, e a segunda de natureza qualitativa.

A etapa inicial buscava encontrar elementos que pudessem fornecer parâmetros para a compreensão dos processos decisórios em empresas familiares, no que tange à presença da intuição como fator facilitador da tomada de decisão.

Tratava-se, portanto, de um levantamento que poderia envolver a explicitação de informações de caráter estratégico, já que nem sempre empresários se sentem à vontade para divulgar as características de seus processos de gestão.

Esse fato foi determinante para a decisão de trabalhar com um método de amostragem não probabilística, mas que assegurasse o retorno do instrumento de pesquisa. Assim, determinou-se que a pesquisa envolveria um conjunto de executivos de empresas de médio e grande porte, os quais se comprometeram a colaborar com o estudo.

Por outro lado, havia o entendimento de que seria possível que gestores de alto e médio nível tivessem perspectivas diferenciadas em relação ao uso da intuição como elemento constitutivo de processos decisórios, principalmente por se tratar de empresas familiares, que nem sempre são administradas por gestores profissionais. Portanto, era importante ouvir não apenas os presidentes, donos das empresas, mas também os seus gerentes.

Com esses elementos foi possível compor uma amostra de 20 sujeitos, entre presidentes e gerentes de grandes e médias empresas sediadas na cidade do Rio de Janeiro, os quais vivem o processo decisório como uma realidade central em seu cotidiano. Os 20 entrevistados (9 presidentes e 11 gerentes) atuam em 11 empresas familiares, sendo 7 de grande porte e 4 de médio porte[2]. Todas as empresas vêm sendo geridas pela segunda geração da família que hoje detém seu controle, conforme a proposição de Donnelley (1964). Todos os presidentes pertencem à família controladora, ao contrário dos gerentes, que são profissionais do mercado, sem vínculo com a família que administra o negócio. Em relação ao ramo de atuação, as empresas em que trabalham os executivos pesquisados operam com comércio de veículos (03), refeição industrial (04), rede de supermercado (02) e desenvolvimento de software (02), conforme apresentado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2
Perfil dos Entrevistados

CARGO	CÓDIGO	IDADE	SEXO	RAMO DE NEGÓCIO	PORTE EMPRESA
PRESIDENTE	P 1	52	M	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
PRESIDENTE	P 2	69	M	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
PRESIDENTE	P 3	61	M	SUPERMERCADO	GRANDE
PRESIDENTE	P 4	46	F	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
PRESIDENTE	P 5	53	M	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
PRESIDENTE	P 6	45	F	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	GRANDE
PRESIDENTE	P 7	64	F	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
PRESIDENTE	P 8	57	M	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
PRESIDENTE	P 9	42	M	DESENV. SOFTWARE	GRANDE
GERENTE	G1	39	M	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
GERENTE	G2	49	M	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
GERENTE	G3	37	M	SUPERMERCADO	GRANDE
GERENTE	G4	34	F	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
GERENTE	G5	43	F	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
GERENTE	G6	37	M	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	GRANDE
GERENTE	G7	53	M	COMÉRCIO DE VEÍCULOS	GRANDE
GERENTE	G8	48	M	REFEIÇÃO INDUSTRIAL	MÉDIO
GERENTE	G9	35	M	DESENV. SOFTWARE	GRANDE
GERENTE	G10	56	F	DESENV. SOFTWARE	MÉDIO
GERENTE	G11	32	F	SUPERMERCADO	GRANDE

Fonte - Elaborada pelo autor

[2] A classificação de porte de empresa aqui utilizada é a proposta pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), que divide o porte das empresas em 5 categorias: micro, pequena, média, média-grande e grande. De acordo com essa classificação, uma empresa de médio porte possui receita operacional bruta anual maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões. Já uma empresa de grande porte possui mais de R$ 300 milhões de receita operacional bruta anual, conforme tabela que pode ser encontrada em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html.

O passo seguinte foi definir as categorias de análise e, a partir dos resultados obtidos na primeira etapa, estabelecer os pontos que mereceriam aprofundamento, na segunda etapa. Nela foram ouvidos, em entrevista semi-estruturada, 3 gerentes e 3 presidentes de empresa, dentre os que participaram da primeira etapa.

2.3. Coleta e Tratamento de Dados

O instrumento para coleta de dados utilizado na primeira etapa da pesquisa foi construído para elucidar a percepção dos gestores pesquisados em relação ao uso da intuição como elemento que interfere na tomada de decisão em empresas familiares.

A concepção do questionário foi norteada pela leitura e análise do estudo feito por Moron (1998), com o objetivo de conceber, desenvolver e validar instrumentos de coleta de dados relacionados à percepção do processo decisório. Por esse motivo, o trabalho de Moron (1998) foi utilizado como fonte básica para a construção e validação do questionário aplicado na etapa inicial da pesquisa.

Moron (1998) utilizou como base para a formulação das perguntas do questionário uma intensa revisão bibliográfica e uma série de debates entre pesquisadores envolvidos. Desta forma, aumentou consideravelmente as chances de acréscimo na qualidade das perguntas a serem feitas aos pesquisados.

Assim, cada uma das perguntas propostas no questionário final foram concebidas a partir de uma análise teórica e bibliográfica criteriosa, ou seja, cada pergunta reflete o pensamento de um ou mais autores sobre aquela questão:

> *[...] elaborou-se um esboço inicial dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados. Alguns já advinham de experiências anteriores dos pesquisadores envolvidos no projeto global, outros instrumentos foram produzidos baseados na literatura pesquisada tanto relacionada com o tema de pesquisa como referente à metodologia de construção de instrumentos de pesquisa. Por outro lado, recorreu-se a questionários e itens já utilizados em outras pesquisas no intuito de readaptá-los para a presente investigação ou até mesmo utilizá-los na forma original. (MORON, 1998, p. 79)*

Como os dados coletados precisam fornecer informações não apenas significativas, mas também livres de erros sistemáticos (Moron,1998), o questionário foi pré-testado por um gerente e um presidente de uma outra empresa familiar, que não fez parte do estudo, de modo a assegurar o entendimento correto de todas as questões.

O instrumento final, que objetivou captar se a intuição é vista pelos gestores como facilitadora à tomada de decisão, contempla 19 perguntas, sendo que 8 foram aproveitadas diretamente do estudo de Moron (1998), em sua forma original. As outras 11 perguntas – que intervém especificamente sobre o objeto dessa pesquisa – foram formuladas segundo a mesma metodologia.

Assim, o questionário estruturou-se em duas partes, embora essa divisão não tenha sido explicitada aos participantes: até a pergunta 10 objetivou-se compreender o quanto os respondendes estavam atrelados à lógica racional de tomada de decisão. A partir da questão 11 buscou-se captar dos participantes a forma como veem os aspectos relacionados ao processo decisório intuitivo. A íntegra do questionário está apresentada no Anexo 1.

Após a valiação, o questionário foi enviado por email, em outubro de 2013, aos 20 respondentes, acompanhado de instruções para seu preenchimento e também de uma explicação detalhada dos objetivos da pesquisa.

A opção por este mecanismo de coleta de dados se deveu principalmente pela liberdade de o respondente expressar sua opinião conforme sua disponibilidade de tempo, sem depender da presença do pesquisador para o preenchimento do questionário. Esta vantagem foi considerada decisiva na escolha da forma de coleta, pois os 20 respondentes ocupam altos cargos em suas empresas, o que torna difícil encontrar brechas em suas agendas, o que poderia levar a uma baixa taxa de retorno.

Com esse procedimento, em pouco mais de um mês todos os questionários haviam retornado, devidamente respondidos, também por email.

As respostas foram tabuladas em dois grupos distintos – o dos presidentes e o dos gerentes –, considerando a frequência de aparecimento das respostas, de vez que, em função do pequeno número de respondentes, a análise em termos percentuais não se apresenta tão eficaz quanto quando se trabalha com grande quantidade de respondentes.

Os dois grupos foram analisados, comparativamente, considerando duas macrocategorias que compõem os paradigmas de gestão de que tratamos nesse trabalho: pensar e sentir. A categoria *pensar* corresponde ao modelo racional, regido pela lógica, organizado sobre pressupostos teóricos, matemáticos e econômicos. A categoria *sentir* corresponde ao modelo intuitivo, que considera elementos subjetivos, organizado sobre a experiência cotidiana.

A partir dessa análise ficou evidente a necessidade de aprofundar aspectos específicos de cada um dos grupos – presidentes e gerentes –, dando origem à segunda fase da pesquisa.

Para a segunda etapa da pesquisa foram contruídos dois roteiros, especificamente elaborados para presidentes e gerentes. Foram realizadas 6 entrevistas – 3 em cada grupo, dentre os que já haviam participado da pesquisa na fase 1. Mais uma vez, a escolha da amostra foi determinística, com base no critério da facilidade de acesso aos respondentes.

Considerando a realidade desses executivos, as entrevistas foram realizadas pelo telefone, com registro imediato das respostas, transcritas de acordo com as falas dos entrevistados.

Os dados levantados são apresentados a seguir.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta etapa do trabalho tem o intuito de apresentar os resultados obtidos em campo através da aplicação dos instrumentos de coleta de dados à amostra de presidentes e gerentes de empresas familiares, em cada uma das etapas da pesquisa.

3.1. Os dados quantitativos

A primeira pergunta do questionário (Gráfico 1) está voltada ao entendimento do padrão de decisão que os gestores estão acostumados a tomar, ou seja, se são decisões de nível operacional/ rotineiro ou estratégico/ tático.

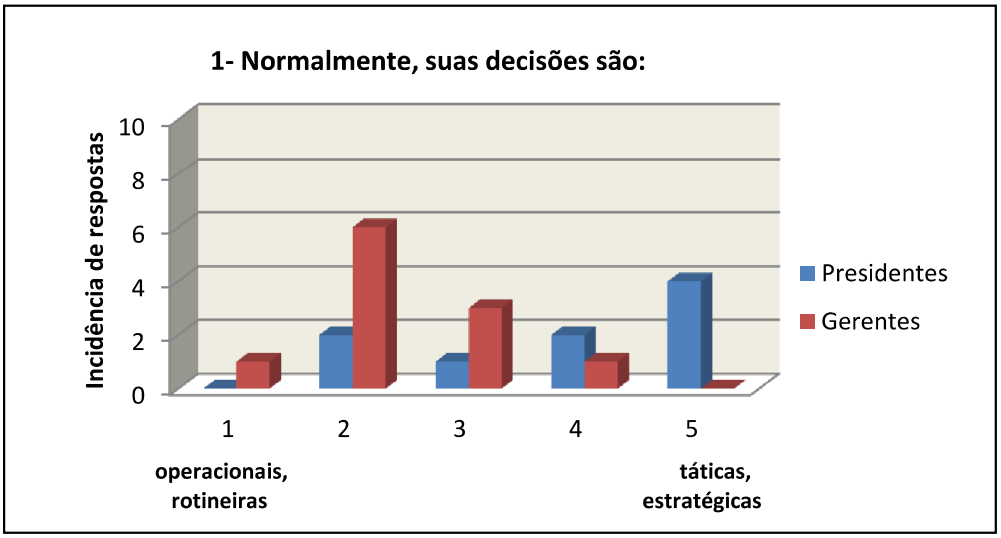


Gráfico 1 – Questionário, pergunta 1.

A distinção entre decisões estratégicas e operacionais é importante pelo fato de que, a princípio, as decisões operacionais estão mais ligadas à rotina, ou seja, o tomador de decisão já possui uma solução padrão para este tipo de decisão. Já as decisões estratégicas demandam do gestor uma capacidade de análise expandida em relação ao assunto, ou seja, há a necessidade de acessar conhecimentos mais amplos para a definição da decisão e neste momento os aspectos

racionais puros podem não mais abranger todas as variáveis envolvidas na solução deste problema de decisão.

Esta distinção foi observada por Simon (1965) que chamou as decisões rotineiras de decisões programadas e as estratégicas de não-programadas. Ou seja, as decisões não programadas são pouco estruturadas, relevantes e de naturaza complexa, de tal modo que não existe método predeterminado para lidar com elas.

O gráfico aponta a distinção significativa existente entre o tipo de decisão tomada por presidentes e gerentes. Enquanto para os primeiros as decisões táticas ocorrem com maior frequência (66,7%), para os gerentes as decisões tomadas são majoritariamente operacionais: apenas um (9,9%) considera suas decisões táticas. Essa distinção pode ter relação, também, com o fato de que os presidentes não são apenas os responsáveis, mas são os donos do negócio, ao contrário dos gerentes, que não fazem parte dos núcleos familiares que controlam as empresas.

A pergunta seguinte (Gráfico 2) buscou entender qual é a pré-disposição dos gestores frente uma dada decisão. Neste sentido, o gestor deveria apontar se normalmente pensa ou sente frente uma situação onde deve decidir.

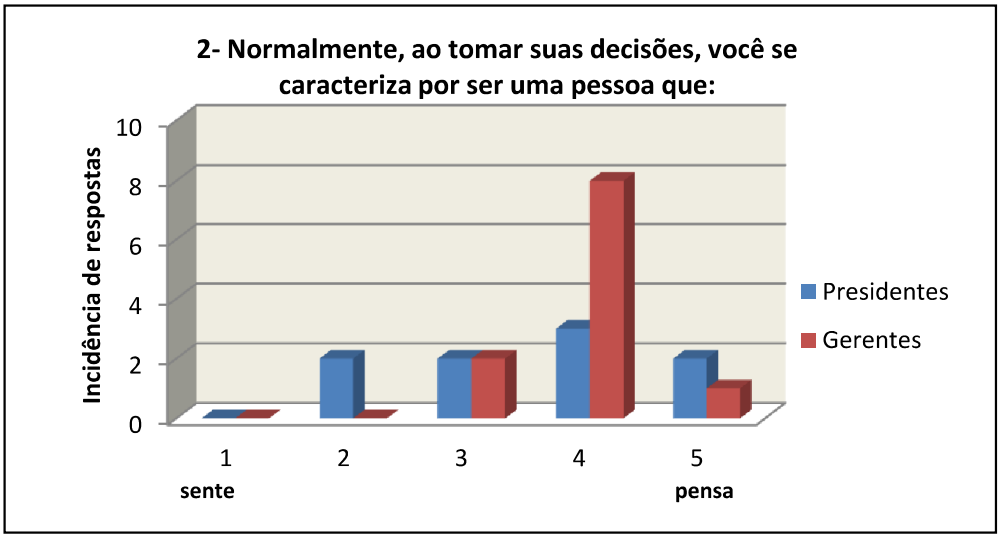


Gráfico 2 - Questionário, pergunta 2.

Nenhum dos executivos se reconheceu como alguém que age, prioritariamente, pelo sentir, e não pelo pensar.

Considerando a totalidade dos respondentes, a maioria (70%) respondeu que pensa, e apenas 10% respondeu que sente, ou seja, verificou-se que o processo de tomada de decisão é basicamente mental, situações em que o tomador de decisão analisa o conjunto das melhores

alternativas para a solução daquela questão. O dado relevante é que os presidentes se mostram um pouco mais abertos à interferência de aspectos menos racionais no processo decisório.

Vergara (1993) explica que, na verdade, a intervenção de fatores subjetivos no processo decisório assume relevância no sentido de diminuir a incerteza atrelada a cada decisão. Neste sentido, a automação dos escritórios e o uso crescente de tecnologias, por exemplo, colocam à diposição dos administradores importantes ferramentas capazes promover um tratamento razoavelmente seguro à informação.

Isto pode ser explicado pelo fato de que ao sentir, em lugar de pensar sobre certa decisão, o decisor insere no contexto de tomada de decisão sua análise de valor, o que caminha em sentido oposto da segurança nas decisões, pois cada tomador atribuiria seu juízo de valor às decisões – fato que contraria a lógica racional.

A terceira pergunta (Gráfico 3) tentou captar as fontes de informação utilizadas pelos gestores normalmente. Para isto, o respondente deveria assinalar se são fontes objetivas com base em dados ou fontes subjetivas com base, por exemplo, em impressões pessoais. A metade dos respondentes revelou que tomam decisões com base em dados objetivos e a outra metade se dividiu entre aqueles que optam pelo uso de ambas e aqueles que optam apenas pelas informações de caráter subjetivo.

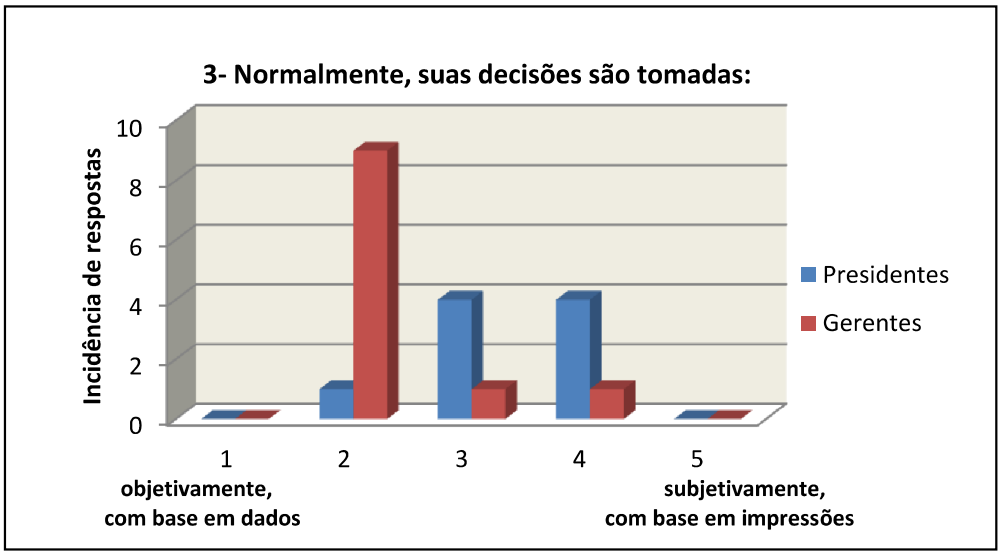


Gráfico 3 - Questionário, pergunta 3.

Chama atenção, nesse gráfico, o fato de que nenhum dos executivos ouvidos assume tomar decisões inteiramente com base em dados, nem inteiramente com base em impressões. Todos os entrevistados apontaram que, em maior ou menor proporção, tomam decisões considerando, simultaneamente, elementos objetivos e subjetivos.

Ainda assim, para 81,8% dos gerentes as decisões pendem mais para a objetividade, considerando as fontes mais concretas, enquanto, entre os presidentes, apenas um assumiu essa postura. Conforme defende Kwasnicka (1989), a primeira abordagem dos aspectos referentes ao processo decisório foi a de caráter racional, que considerava a tomada de decisão como um processo sequencial para o alcance dos objetivos.

Porém, o fato de uma parcela significativa dos respondentes ter considerado o uso da subjetividade na tomada de decisão corrobora o pensamento de Motta (1988), que defende que a teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais.

Para Bonabeau (2003), o uso da subjetividade no processo decisório se dá em função da dinâmica do ambiente dos executivos, no qual a informação está disponível em tempo real, em quantidades assombrosas e cada vez mais é preciso decidir sobre algo o quanto antes.

Na questão subsequente (Gráfico 4), o objetivo era verificar o tempo que os gestores têm para tomar suas decisões.

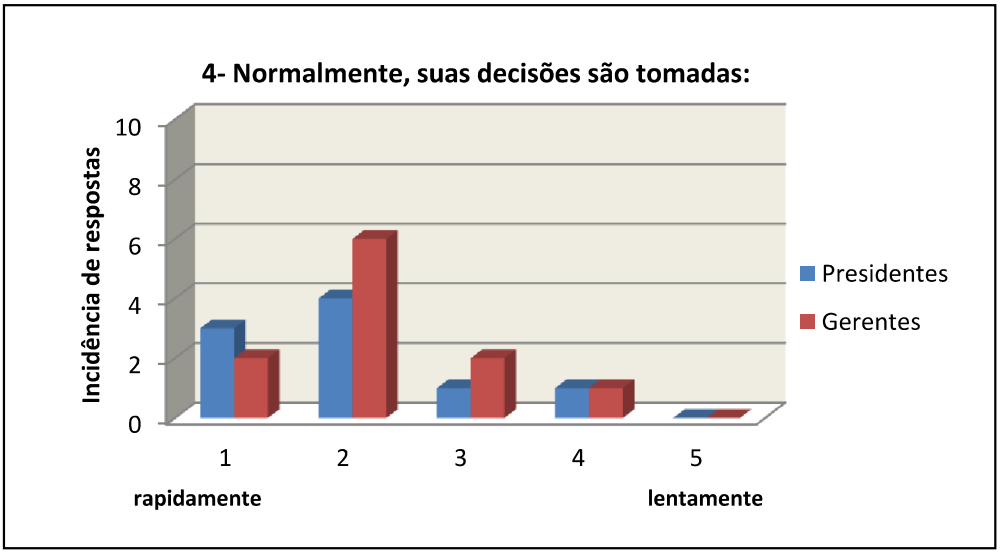


Gráfico 4 - Questionário, pergunta 4.

Como era previsível, uma parcela expressiva dos gestores confirmou que suas decisões são tomadas rapidamente. Ou seja, fica claro que, na atual dinâmica dos mercados, o alto fluxo das informações e as demandas em ritmo cada vez mais acelerado têm influência direta sobre o tempo e a natureza da tomada de decisão.

Paralelamente, Motta (1998) observa que, neste ritmo de demandas diversas, a necessidade de respostas rápidas acaba por construir um processo decisório muito diferente da proposta racional, na qual a intuição, baseada na percepção de variáveis cruciais, desempenha

papel fundamental no processamento das informações. Peters e Waterman (1983) afirmam que as análises racionais são, normalmente, muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis, e muito precisas sobre o desconhecido.

Da mesma maneira, diveros autores observam que a cada dia a quantidade de informações aumenta e a urgência pela tomada de decisão também, o que gera um descompasso em relação às análises detalhadas e estudos complexos acerca da tomada de decisão. Cada vez mais o processo de tomada de decisão deve ser mais ágil, no sentido de conseguir acompanhar o fluxo de informação atual; e a racionalidade nem sempre permite tal agilidade.

É interessante observar que não há distinção significativa entre o conjunto de respostas de gerentes e presidentes, o que evidencia a prevalência das decisões rápidas sobre as lentas. Isso caracteriza, portanto, um cenário fértil ao desenvolvimento e utilização da intuição como catalizadora ao processo de tomada de decisão. Desta maneira, a partir dos conhecimentos e percepções que estes gestores possuem, arquivados de modo subconsciente, os padrões de decisão vão sendo formados, determinando ganhos na agilidade do processo.

A pergunta seguinte (Gráfico 5) buscou captar o modo como o gestor aborda cada decisão, se racional ou emocional.

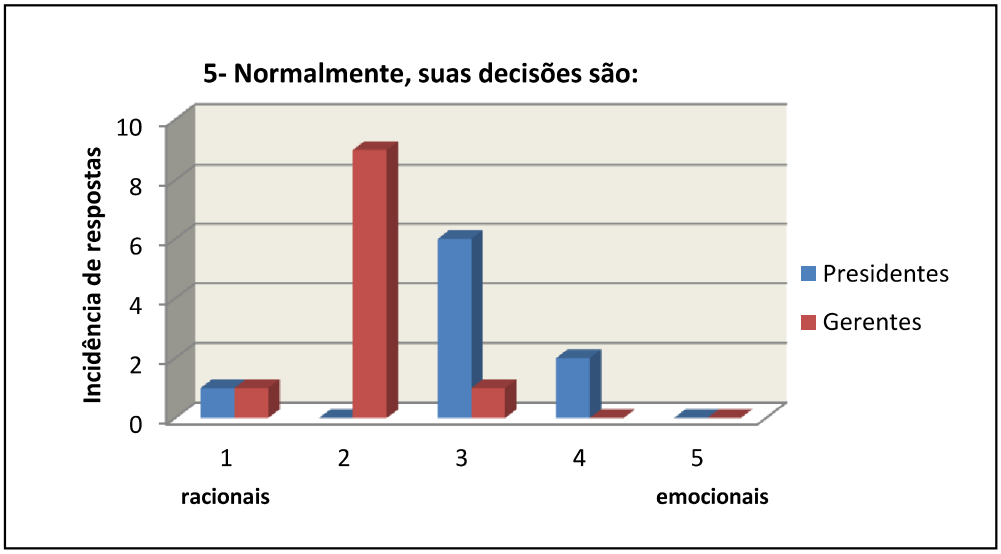


Gráfico 5- Questionário, pergunta 5.

Para mais de 80% dos gerentes, a decisão é predominantemente racional, embora apenas um deles descarte totalmente a interferência do emocional. Já a maioria os presidentes se colocou na posição de equilíbrio entre o racional e o emocional; opção de apenas um gerente. Em outra via, 2 presidentes penderam mais para o emocional que para o racional. Nenhum dos executivos descartou a interferência da racionalidade.

Isso se justifica pois a grande maioria das decisões são programadas (SIMON, 1965). De toda meneira, podemos perceber que o conjunto, como um todo, ficou dividido entre os dois extremos (emoção e razão), ainda que se possa assinalar uma prevalência dos gerentes pelo campo da racionalidade.

A próxima questão (Gráfico 6), objetivava verificar se as consequências das decisões tomadas são normalmente conhecidas pelos gestores.

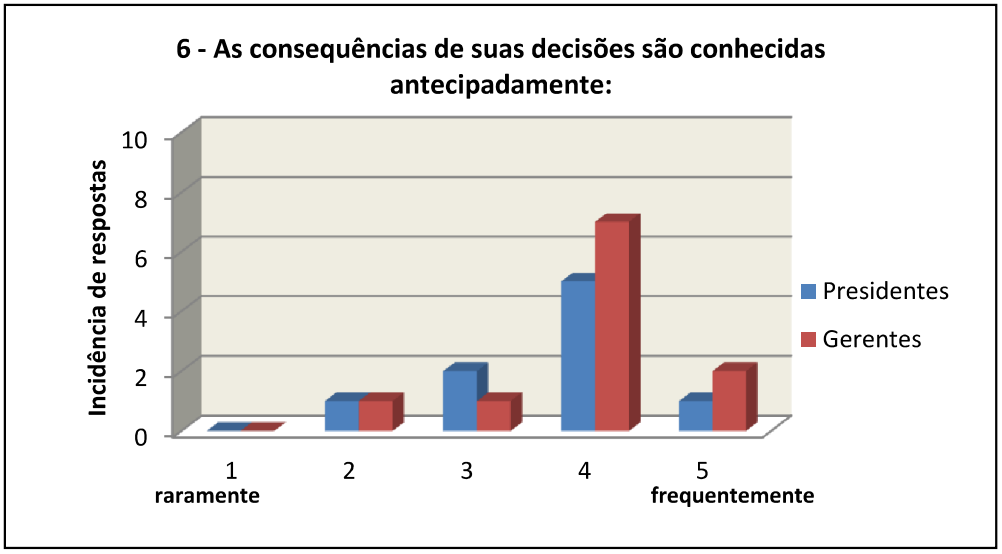


Gráfico 6 - Questionário, pergunta 6.

O Gráfico 6 demonstra que, nessa questão, não há diferença significativa entre presidentes e gerentes: a mioria dos respondentes (75%) afirmou que as consequências de suas decisões frequentemente são conhecidas.

Esta pergunta é importante, pois mostra o quão confiante se mostra o gestor com o conjunto de informações que detém para a tomada de uma decisão, e revela que a maioria dos gestores acredita ter certa segurança quanto aos resultados de suas decisões – o que faz sentido tanto do ponto de vista subjetivo quanto objetivo.

A sétima pergunta (gráfico 7) focalizou um aspecto central dos processos racionais: a análise criteriosa das alternativas possíveis para a tomada de qualquer decisão.

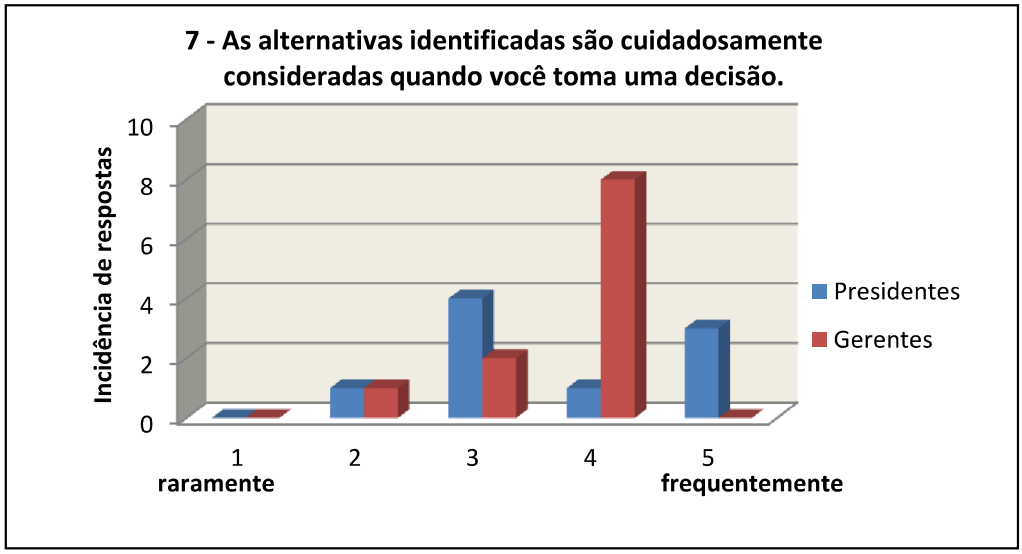


Gráfico 7 - Questionário, pergunta 7.

Mais da metade dos gerentes – que se apresentam, majoritariamente, como pessoas caracterizadas pelo pensar – relata que, na maior parte das vezes, considera as diferentes alternativas antes de decidir; no entanto, mais de 25% (3 em 11) revelam que tal análise não seja assim tão frequente. Os presidentes, por sua vez, demonstram um grau significativamente menor de certeza quanto à consideração cuidadosa das alternativas: mais de 50% dos respondentes (5 em 9) aponta que a análise criteriosa ocorre na metade das vezes, ou em menos da metade.

O intuito desta pergunta era distanciar a noção de que o processo de tomada de decisão é, na verdade, um processo de adivinhações sem sentido lógico. No entanto, é necessário considerar essa questão à luz das respostas obtidas na questão 4: é evidente que decisões mais apressadas inviabilizam análises mais criteriosas, nas quais as diferentes variáveis são consideradas à luz da racionalidade.

Assim, quanto mais apressadamente as decisões precisam ser tomadas, menor a possibilidade de que se realizem análises profundas de cada situação, o que pode, por um lado, abrir espaço para a intervenções mais intuitivas, quando se trata de decisões táticas; e, por outro, levar à manutenção de procedimentos já utilizados, mesmo que não tão eficazes, no caso de decisões operacionais.

Na pergunta 8 (Gráfico 8) os respondentes deveriam informar se suas decisões são tomadas com base em números ou não.

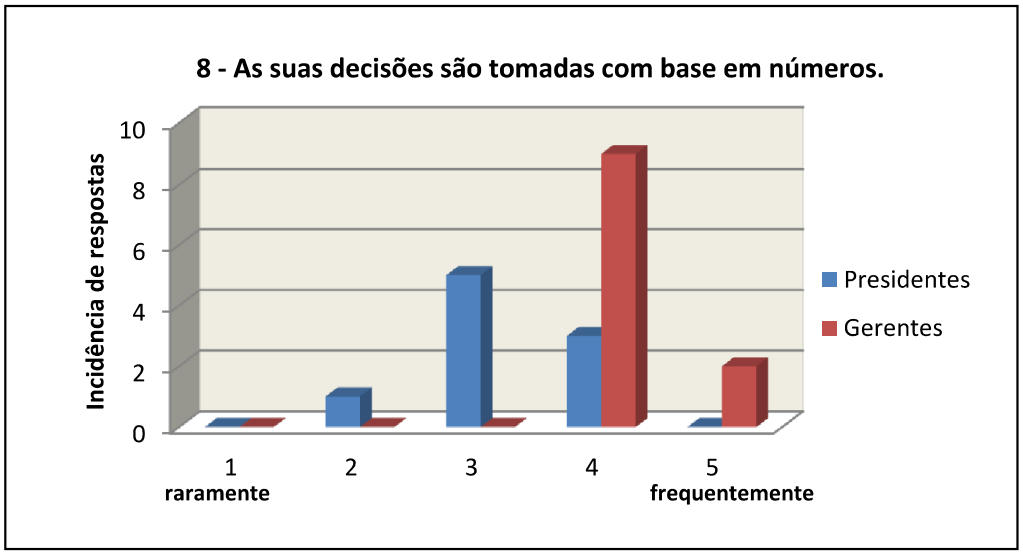


Gráfico 8 - Questionário, pergunta 8.

O Gráfico 8 demonstra que a preferência dos gerentes por decisões baseadas em números é sensivelmente maior que a dos presidentes. As respostas guardam coerência com o fato de os gerentes tomarem decisões mais racionais (Gráfico 5), de modo mais objetivo e baseados em dados (Gráfico 3). As decisões dos presidentes, por sua vez, sendo mais táticas, tendem a se apresentar menos atreladas a dados de natureza numérica.

Com o intuito de revelar o acesso dos entrevistados à informação, no âmbito do processo decisório, a questão 9 perguntava aos gestores se eles acreditavam que, ao tomar uma decisão, tinham todas as informações necessárias acerca do objeto da decisão (Gráfico 9).

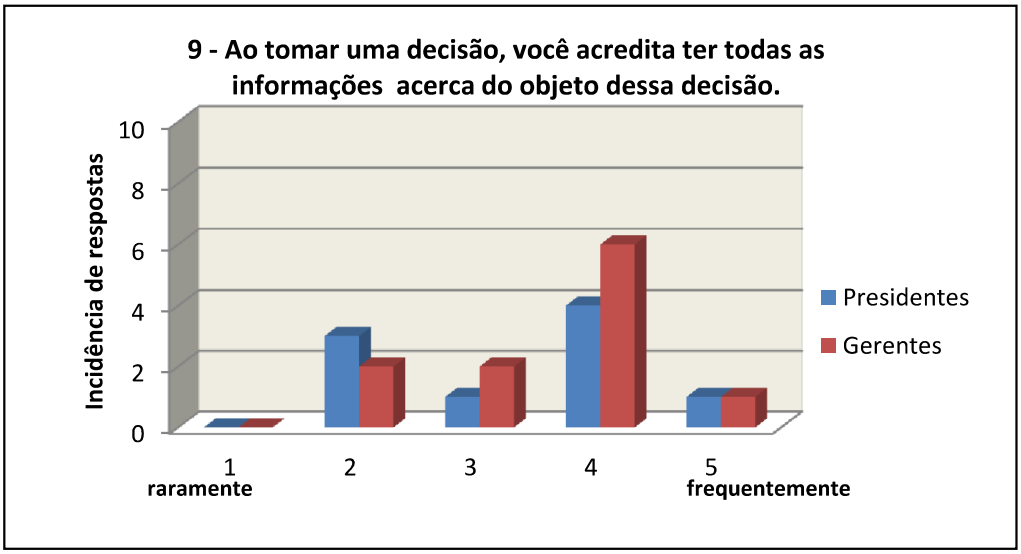


Gráfico 9- Questionário, pergunta 9.

Essa questão não revelou diferença significativa entre o padrão de informação vindo de gerentes e de presidentes. Na opinião da maioria, eme ambos os grupos, é mais frequente terem as informações necessárias; ainda assim, 18% dos gerentes e 33% dos presidentes reconhecem que são poucas as situações em que todas as informações necessárias estão à sua disposição no momento da decisão.

Por outro lado, a pequena frequência de respostas "frequentemente" aponta para uma consciência de que, embora se busque o maior conjunto possível de informações, nem sempre é possível que elas sejam disponibilizadas com a agilidade necessária ao tempo da tomada de decisão.

Esse fato, só por si, já macula a crença na possibilidade de que o processo de tomada de decisão seja absoluta e totalmente racional, ou seja, este resultado vai de encontro aos preceitos defendidos pela corrente teórica da racionalidade no processo decisório.

Para verificar a validade dessa ideia, a pergunta número 10 (Gráfico 10) buscou compreender, para esse grupo, de que forma o processo decisório é operacionalizado, perguntando se, uma vez cumpridas corretamente, as etapas do processo decisóio desembocam em uma decisão ótima.

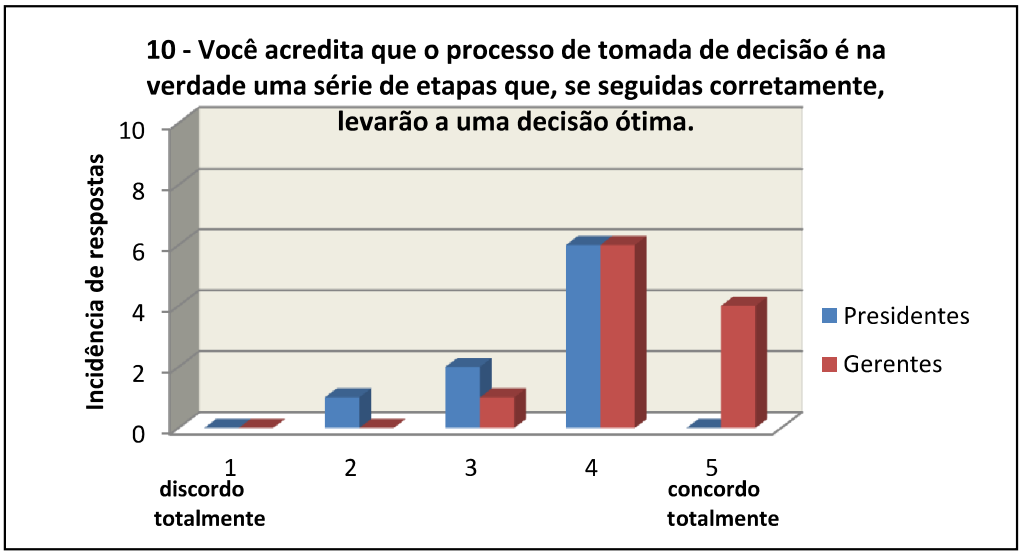


Gráfico 10 - Questionário, pergunta 10.

O gráfico revela a concentração dos dois grupos no ponto 4 da escala, indicando a concordância com a ideia de que o processo de tomada de decisão é sim uma série de etapas que possibilitam chegar a decisão ótima.

No entanto, 45% dos gerentes optaram pela concordância absoluta, enquanto nenhum presidente ocupou essa posição. Ou seja, ao contrário dos gerentes, os presidentes relativizam o peso da lógica e da racionalidade na obtenção da melhor decisão.

A partir desse ponto, as questões se voltam menos para a avaliação do emprego da lógica formal no processo decisório e se dirigem para a compreensão de como a instuição ganha espaço como fator que facilita a tomada de decisão.

Na pergunta 11 (Gráfico 11) o objetivo era saber se os gestores acreditam que decisões possam ser tomadas de maneira puramente racional.

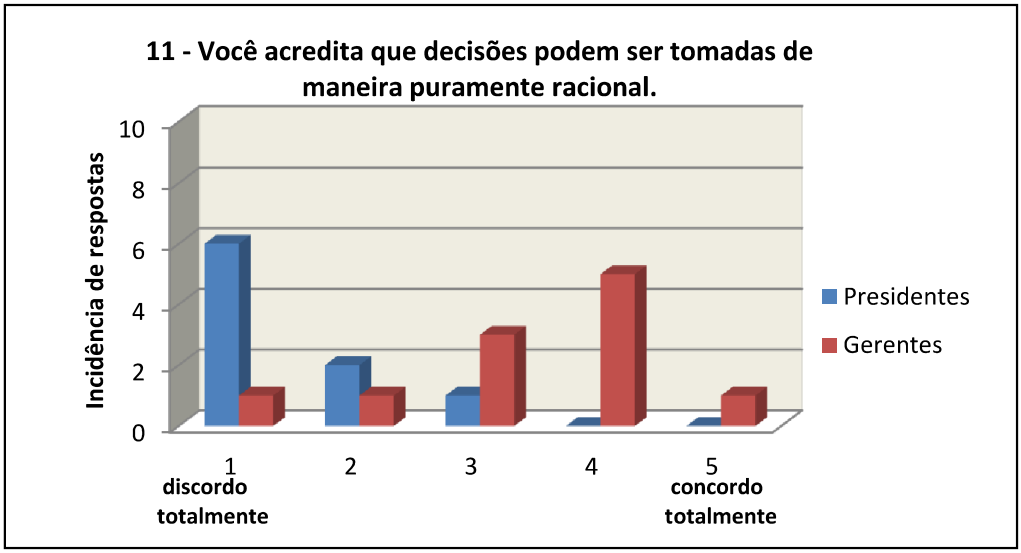


Gráfico 11 - Questionário, pergunta 11.

Essa pergunta deixou evidente a diferença de ponto de vista entre presidentes e gerentes. Os primeiros revelaram que a racionalidade não pode ser o único caminho na tomada de decisão, havendo discordância total da proposta para 66,6% deles. A opção dos gerentes foi, majoritariamente, contrária à dos presidentes, havendo 54,5% de concordância (total ou parcial) da proposta. As respostas são coerentes com as apresentadas no bloco inicial do questionário, em especial com as obtidas nas questões 3, 5 e 8.

Este resultado é revelador, pois a partir do momento que os presidentes reconhecem que suas decisões, muitas vezes, não possam ser tomadas de maneira puramente racional, na verdade estão deixando claro que se utilizam de outros artifícios para a tomada de suas decisões.

Assim, efetivamente existe algo não declarado no processo de tomada de decisão destes gestores, algo além dos dados objetivos com que se defrontam no momento da tomada de

decisão. Por outro lado, percebe-se, por parte desses presidentes, a ideia de que nem todas as vezes o método racional consegue varrer completamente todas as variáveis atreladas a uma dada decisão – fato em que não são acompanhados pelos gerentes, para quem a crença na racionalidade é um valor mais vivo.

A seguir, a pergunta 12 (Gráfico 12) tentou identificar se os gestores consideram que outras variáveis influenciam na tomada de decisão. Para isto foi perguntado aos gestores se eles acreditavam que os valores individuais, crenças, filosofias, emoções e sentimentos pessoais influenciam a tomada de decisão. Obviamente não foram citadas todas as variáveis que pode-se encontrar em uma decisão, porém foram citadas aquelas que estão em concenso com diversos estudiosos do tema.

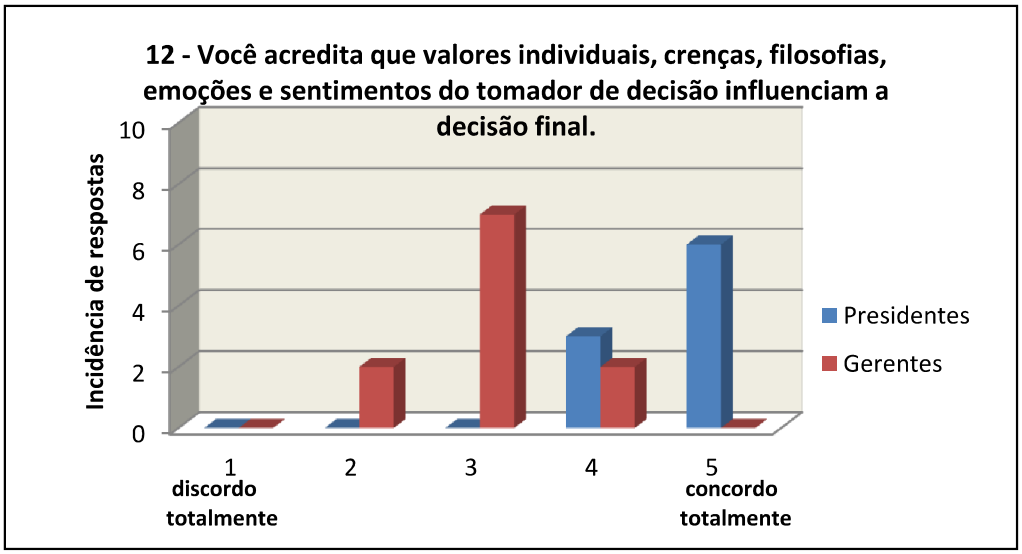


Gráfico 12 - Questionário, pergunta 12.

As respostas obtidas corroboram o que a pergunta anterior já indiciara: enquanto todos os presidentes concordam ou plenamente (66,6%) ou parcialmente (33,3%) com a influência de fatores não racionais sobre os processos decisórios, apenas 2 gerentes (18,2%) apresentam concordância, e assim mesmo parcial. Os demais ou assumem uma posição neutra, central (63,6%) ou discordam, parcialmente.

Portanto, fica claro que os presidentes consideram que fatores pessoais do tomador de decisão interferem em suas decisões – ponto de vista defendido pela corrente de autores que estuda o uso da intuição na tomada de decisão. Por outro lado, fica claro, também, que os gerentes reconhecem menos essa influência, estabelecendo na racionalidade a grande força propulsora do processo decisório.

A pergunta 13 (Gráfico 13) tentou identificar se os gestores acreditam que experiências individuais passadas, vivências, intuição e percepção são fontes de informações utilizadas em seu dia-a-dia interferem no processo de tomada de decisão.

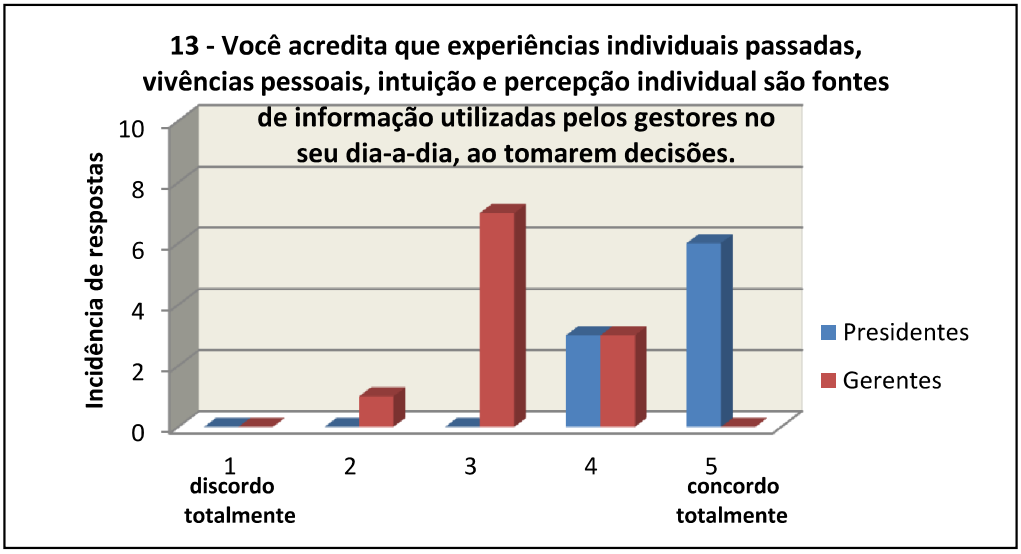


Gráfico 13- Questionário, pergunta 13.

Todos os presidentes afirmaram que utilizam estas fontes de informação na tomada de decisão, sendo que 66,6% concordam totalmente. No grupo dos gerentes, no entanto, apenas dois (27,2%) concordaram com essa perspectiva, e mesmo assim parcialmente. Todos os demais se mantiveram indiferentes (63,3%) e um deles discordou da perspectiva.

Estes dados, na verdade, completam os obtidos nas duas perguntas anteriores, e deixam transparecer que a maioria dos presidentes utiliza um sistema de informações pessoais, para além do balizamento de dados objetivos, matemáticos, racionais, que os auxilia na tomada de decisão. Os gerentes, ao contrário, tendem mais para a utilização de processos calcados na racionalidade e na objetividade numérica, sendo menos permeáveis à interferência de fatores subjetivos.

Na pegunta 14, os executivos foram perguntados se entendem que o uso de habilidades intuitivas seja uma prática entre os gestores, para a tomada de decisões.

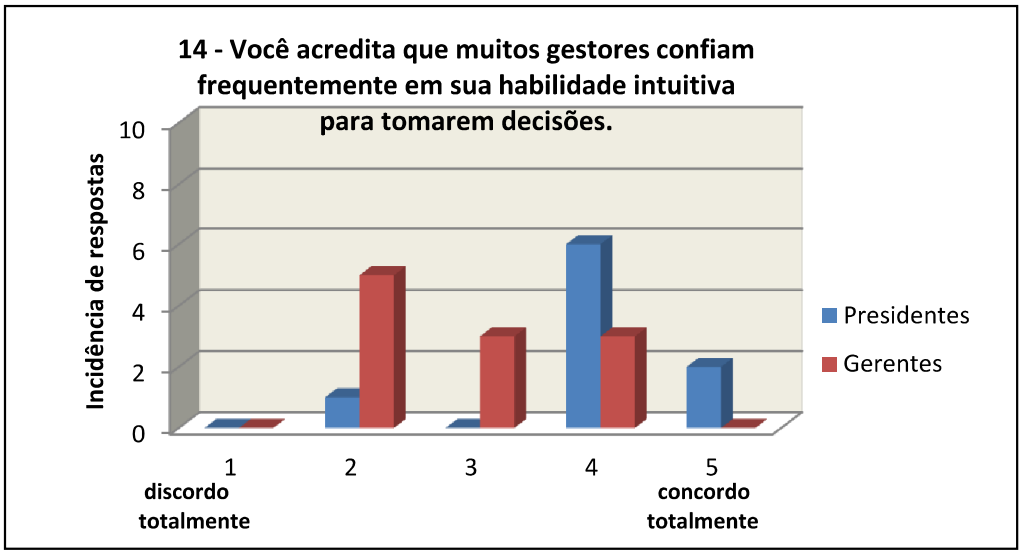


Gráfico 14 - Questionário, pergunta 14.

Fica flagrante, também aqui, a diferença de perspectiva de presidentes e gerentes. Os presidentes – que já haviam assumido que utilizam elementos subjetivos no processo de decisão – afirmam considerar que tal prática é corrente entre outros executivos também.

Os gerentes, por sua vez, que têm maior dificuldade em se afastar das decisões racionais, oscilam todos enres as posições intermediárias, o que pode significar que essa questão não se coloca no foco de suas preocupações, ou que não é assunto corrente entre seus pares.

Um único presidente afirma que a interferência de fatores subjetivos nas decisões não é prática corrente. Na medida em que todos responderam, na pergunta anterior, que usam a percepção individual e a intuição como elementos do processo de tomada de decisão, a resposta dada por esse respondente pode indicar uma diferenciação entre a sua própria prática e a de outros executivos.

A pergunta 15 buscou ir um pouco mais a fundo no entendimento do uso e dos limites da intuição no processo decisório, perguntando se os gestores rejeitariam uma análise matemática / racional acerca de uma possível decisão, se sua intuição estivesse apontando em sentido oposto. Esta pergunta tentou captar dos participantes a importância efetiva que eles conferem às suas habilidades intuitivas.

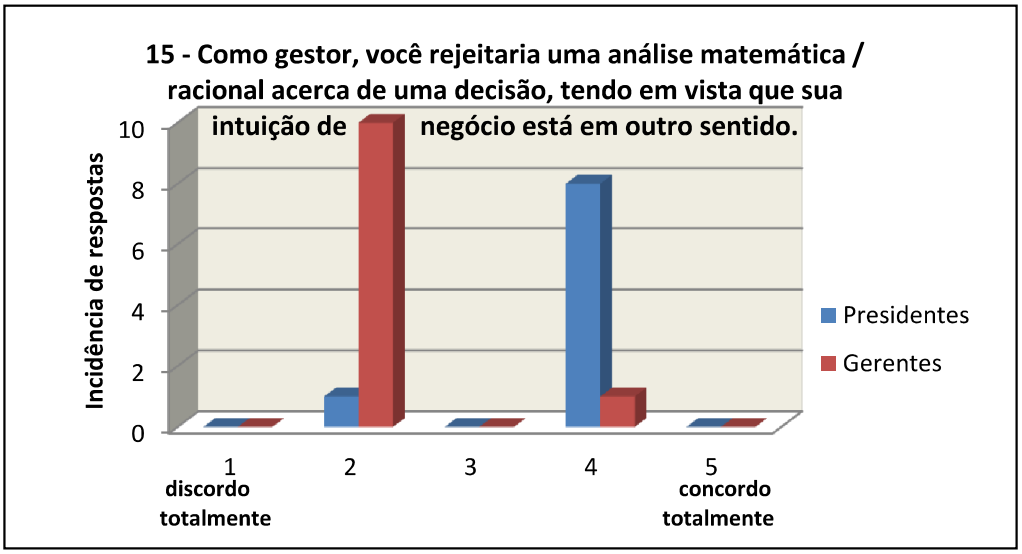


Gráfico 15 - Questionário, pergunta 15.

Todos os presidentes concordaram parcialmente com a possibilidade de rejeitar a análise de matriz racional; apenas um deles discordou, parcialmente. Todos os gerentes discordaram parcialmente da possibilidade de rejeitar a análise de matriz racional; apenas um deles concordou, parcialmente.

Essa resposta exemplifica, com precisão, a desconexão entre a postura dos dois conjuntos de respondentes: os presidentes abertos à prevalência de fatores subjetivos sobre os racionais, e os gerentes mais fiéis a um modelo racional de gestão, que se reflete em processos decisórios também marcados pela racionalidade.

Buscando aprofundar a compreensão desses dois paradigmas, a pergunta 16 (Gráfico 16) pediu que os gestores dissessem se acreditam que as decisões que tomam são sempre decisões ótimas. O propósito desta pergunta é desvendar se, mesmo com as limitações de informação que envolvem uma decisão os gestores, confiam que a decisão tomada foi a melhor possível.

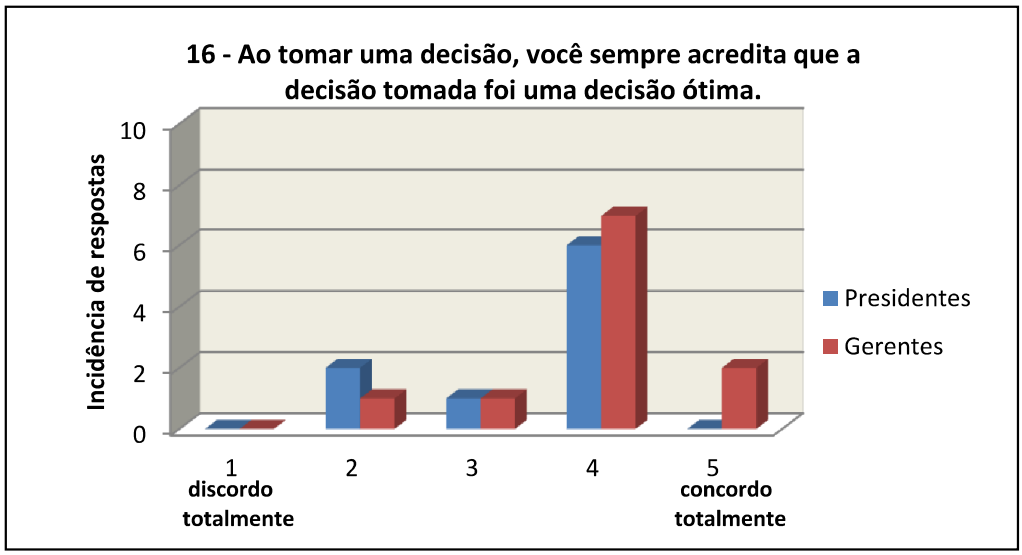


Gráfico 16 - Questionário, pergunta 16.

A semelhança do padrão de respostas dos dois grupos revela que, seja qual for o padrão de processo adotado, todos acreditam que as decisões tomadas são as melhores. Isto revela o conceito de racionalidade limitada, proposto por Simon (1979), que via o homem como um ator econômico bombardeado por escolhas e decisões, mas possuindo um estoque limitado de informações e capacidades de processamento.

De acordo com Simon (1979), as pessoas são "intencionalmente racionais, apenas de forma limitada". Ele via a luta do homem para assimilar avalanches de informações e para compensar sua incapacidade de aprender todas as decisões disponíveis selecionando opções, suficientemente boas, em lugar de soluções ótimas postuladas pelos economistas neoclássicos.

Assim, as poucas respostas que colocam dúvidas sobre a qualidade das decisões tomadas expressam a consciência dessa racionalidade limitada.

A pergunta 17 teve como objetivo saber se os gestores consideram a intuição comlementar à razão.

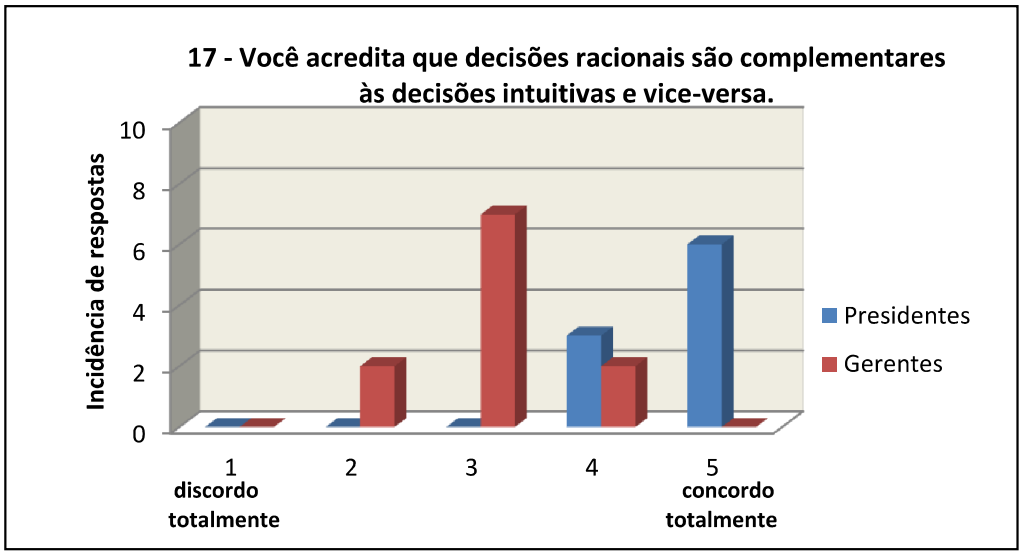


Gráfico 17 - Questionário, pergunta 17.

O Gráfico 17 reitera que os respondentes tendem a concordar com a ideia de que a intuição é complementar à razão, e vice-versa. Embora a concordância seja mais integral entre os presidentes, mesmo no grupo de gerentes, que assumiu uma postura mais voltada para a racionalidade, nenhum dos gestores discordou totalmente da ideia de que razão e intuição se complementam.

Dessa forma, independentemente do grupo, ficou claro que os respondentes consideram o processo de tomada de decisão via intuição complementar ao método racional o que, na verdade, corrobora os conceitos defendidos pela corrente teórica que considera a intuição como ferramenta auxiliar ao processo de tomada de decisão.

A pergunta 18 objetivava saber se os gestores consideram a intuição e a percepção como fontes pessoais de informação, ou seja, se eles acessam este tipo de "base de dados" com frequência em seu cotidiano, para verificar a importância que dão a este tipo de estratégia, na condução do processo de tomada de decisão.

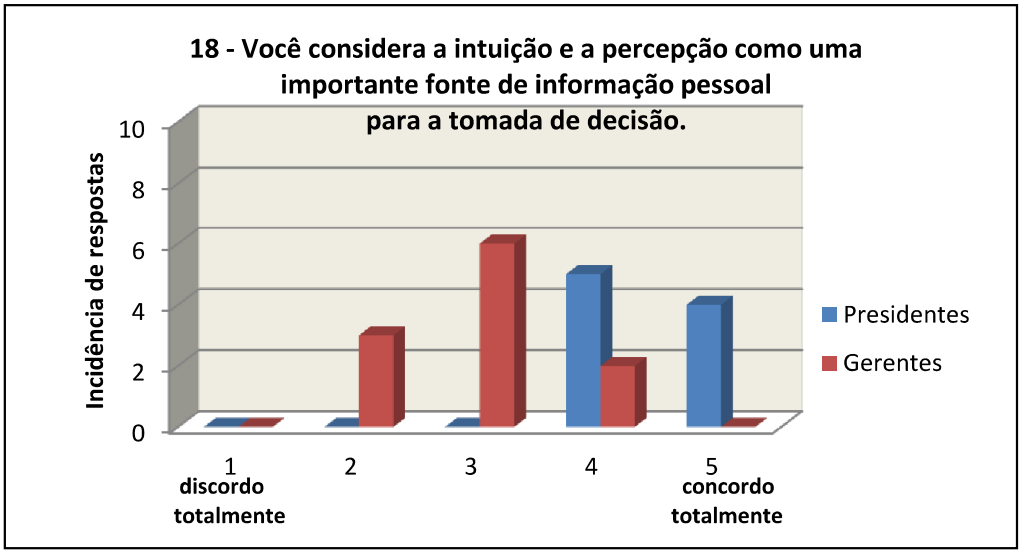


Gráfico 18 - Questionário, figura 18.

Mais uma vez fica evidente a separação entre presidentes e gerentes.

No grupo dos presidentes, todos concordam, parcial ou totalmente, com a ideia de que intuição e percepção são uma importante fonte de informação pessoal paara a tomada de decisão. Já entre os gerentes, a maioria optou pela neutralidade da posição central, sendo que 27,2% não reconhecem a importância da intuição e da percepção no processo decisório.

O resultado reafirma o que havia sido apontado nas questões 12, 13, 15 e 17.

A última pergunta buscava entender junto aos gestores se o uso da intuição facilita o tratamento do elevado número de informações e variáveis da atual economia.

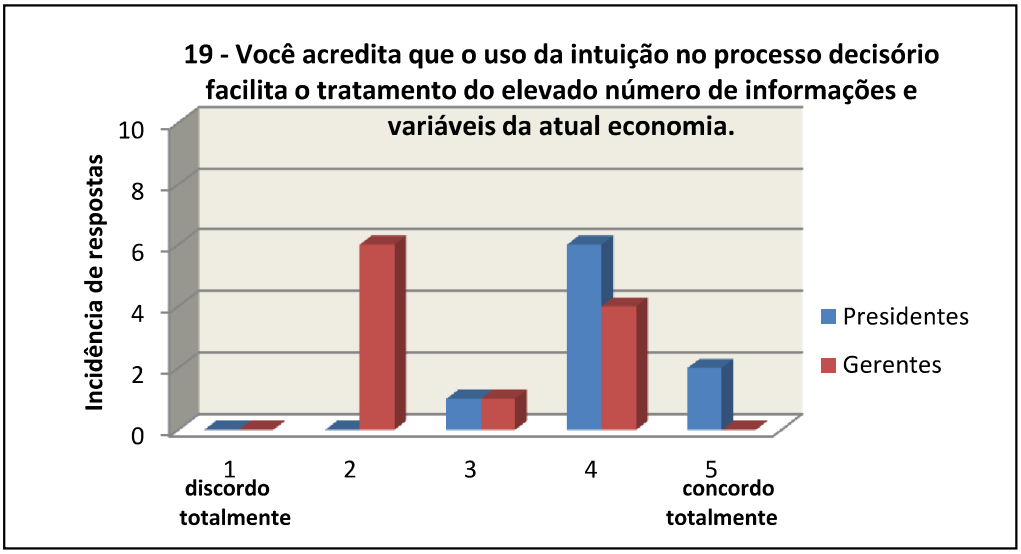


Gráfico 19 - Questionário, figura 19.

A maioria dos participantes respondeu que concorda com esta afirmação, embora mais da metade dos gerentes discorde dela.

Motta (1998) defende que a intuição produz a visão global, a partir da interligação de fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente.

Ao apostar na intuição, os presidentes demonstram que sua tomada de decisão busca se pautar em uma visão mais abrangente da realidade, elaborada a partir de de um conjunto de informações, oriundas de uma variedade de fontes – objetivas e subjetivas. Já os gerentes optam por uma visão mais ortodoxa da realidade, elaborada a partir de elementos *comprováveis*, de dados *palpáveis,* buscando manter o controle da realidade.

A compreensão mais profunda desse processo se deu na fase qualitativa da pesquisa.

3.2. Os dados qualitativos

Em busca de uma compreensão mais profunda da dicotomia que se estabeleceu entre o ponto de vista de gerentes e presidentes, foi realizada a fase qualitativa do estudo, ouvindo 3 sujeitos de cada um dos grupos.

3.2.1. **As entrevistas com os gerentes**

Ao grupo dos gerentes – que apresentou uma predisposição para o uso prioritário da racionalidade no âmbito dos processos decisórios – foi solicitado que se manifestasse sobre:

a] a experiência de, ao tomar uma decisão objetiva com base em dados, utilizar, em paralelo, as próprias impressões;

b] o conceito de *decisão racional*, no entendimento deles;

c] a sensação de insegurança quanto ao resultado de decisões que demandem mais que uma análise racional, numérica.

Em síntese, as respostas ao primeiro ponto pesquisado foram:

G1	*Eu não deixo de utilizar a intuição, porque, na verdade, acredito ser este um diferencial de um bom gestor.*
G2	*Acredito que as impressões sejam até válidas, porém devemos tentar distanciá-las da tomada de decisão.*
G3	*Creio que separar sua impressão sobre as coisas das decisões que toma todos os dias seja algo impossível, pois estão diretamente ligadas e são interdependentes.*

As respostas indicam que há uma distinção entre o ponto de vista dos três entrevistados.

Para G2, o uso da percepção, da intuição, enfim, das próprias impressões sobre a realidade, deve ser evitado no momento da tomada de decisão. Defende o padrão que se verificou na parte quantitativa do estudo, com o objetivo de reduzir os riscos intrínsecos à decisão.

O G3 reconhece ser impossível tomar decisões absolutamente imparciais, sem a interferência das próprias impressões; mas não atribui a essa *interdependência* nenhum valor positivo.

Para o G1, no entanto, o uso da intuição é mais que válido, é um diferencial. Pode-se inferir, por sua resposta, que o uso de dados objetivos permite trabalhar em uma *zona de conforto*, sem correr riscos – mas, automaticamente, sem avançar, também. Para ele, o gestor que se permite ir além é aquele que consegue ultrapassar o padrão esperado, é o que se diferencia.

As respostas para o segundo ponto da pesquisa foram:

G1	*Decisões racionais são aquelas que foram tomadas com base em dados que, ao serem analisados, possibilitaram a tomada de certa decisão.*
G2	*Decisões racionais são aquelas que, dadas as informações necessárias, qualquer um tomaria a mesma decisão.*
G3	*Decisões racionais são aquelas tomadas de maneira imparcial e de forma embasada.*

Os três entrevistados vinculam o conceito de decisão racional ao fato de estarem suportadas por um conjunto de dados e informações externas, que provêm de alguma fonte que não o *feeling* do executivo. O G1 reconhece que esse tipo de dado pode *ser analisado*, ou seja, pode ser submetido à lógica racional, gerando uma resposta que, no entender de G2, seria a mesma para qualquer que submetesse os dados a esse processo de análise. G3 aprofunda a ideia, localizando nessa realização desse tipo de análise o atributo da imparcialidade.

Como se vê, para os três gerentes a decisão racional é algo quase *externo* ao tomador da decisão, um processo que *afasta* a decisão da sua percpeção de mundo, e, portanto, reduz a sua própria participação nela, reduzindo, também, a sua responsabilidade, em caso de erro.

A terceira questão apresentada aos entrevistados gerou as seguintes respostas:

G1	*O uso de aspectos subjetivos na tomada de decisão gera insegurança porque, caso esta decisão gere efeitos inesperados não terei como justificar propriamente os caminhos que me fizeram chegar lá.*
G2	*Não penso que a interferência de elementos subjetivos na tomada de decisão gere insegurança, não; apenas dou proferência aos números que possuo em mãos para decidir.*
G3	*O uso de aspectos subjetivos na tomada de decisão gera insegurança pois, a partir do momento que tomamos decisões sem estar totalmente apoiados nos dados, temos que admitir a possibilidade de que esta decisão não seja a melhor possível.*

O padrão de respostas obtido para esse último item coloca sobre a mesa a pressão a que os executivos são submetidos quando se trata de resultados, e, portanto, do *acerto* das decisões.

A resposta do G1 deixa claro que existe uma preocupação em poder justificar, junto aos seus superiores, as decisões tomadas. Uma decisão totalmente apoiada em números traz a

segurança necessária, no sentido de provar que a decisão tomada foi a ideal, mesmo que não produza resultados positivos. Assim, o importante não é tomar a melhor decisão, mas aquela que possa ser justicada de maneira a não gerar questionamentos sobre a competência do gestor.

O posicionamento do entrevistado 3, por sua vez, considera que uma decisão tomada sem total apoio nos dados não seria uma decisão ótima. Ou seja, em sua opinião, o fator condicionante de uma decisão ótima seria a completa utilização de dados numéricos por seu tomador. Assim, os tomadores de decisão devem buscar excluir as percepções individuais e o juízo de valor.

Consideradas em conjunto, as falas dos gerentes apontam para a prevalência de um modelo de gestão de matriz racionalista, assentado sobre verdades cientificamente construídas, e que tende a valorizar mais o meio que o fim, já que, se a decisão pode ser justificada, seu sucesso passa a ficar em segundo plano.

Tal perspectiva está no cerne das críticas empreendidas contra o modelo racional de tomada de decisão. Os autores que se colocam nessa posição afirmam que, no limite, o processo racional torna as organizações inflexíveis – o que dificulta, por exemplo, a criatividade e a adaptabilidade da organização frente a novas oportunidades.

3.2.2. **As entrevistas com os presidentes**

Ao grupo dos presidentes – que apresentou uma predisposição para o uso de elementos subjetivos no âmbito dos processos decisórios – foi solicitado que se manifestasse sobre:

a] o incentivo dado a seus gerentes para que usem a intuição nos processos de tomada de decisão;

b] a experiência de, ao tomar uma decisão, optar por sua intuição de negócio, contrariando análises matemático-racionais;

c] a frequência com que utilizam métodos não racionais na tomada de decisões.

Em síntese, as respostas ao primeiro ponto pesquisado foram:

P1	*Creio que o desenvolvimento de outras habilidades no processo decisório diário se dá com o tempo e experiência no negócio em que trabalha. Um gerente senior pode aliar aos número uma dose de percepção do problema e não vejo mal nisto, desde que isto seja feito com confiança e segurança.*
P2	*Na verdade, acredito ser esta a habilidade primordial de um gerente de nossa empresa, ou seja, um gerente tem que ser aquele capaz de não só tomar decisões igual uma máquina e sim tem que ter a habilidade de entender o contexto e dentro dele tomar decisões amplas e com bom senso.*
P3	*Não acredito que o uso da intuição possa ser ensinado ou incentivado, pois esta habilidade é construida a partir do momento que o gerente vai dominando seu trabalho. A partir deste domínio pleno de suas funções é que outras habilidades vão surgindo.*

P1 e P3 vinculam o uso da intuição na tomada de decisão à experiência no trabalho, ou seja, a experiência confere ao gerente a capacidade de *ler o contexto,* o que passa a funcionar como ferramenta na tomada de decisão.

Suas perspectivas, no entanto, diferem, na medida em que, para P1, uma vez adquirida essa habilidade de *ler o contexto*, o uso da intuição deve estar submetido a determinados parâmetros – deve ser realizada por um profissional *"senior", "com confiança e segurança"* – parâmetros que, mais uma vez, apontam para a racionalidade... A ideia de compatibilizar a intuição com a segurança se revela sintoma de processos de tomada de decisão *devidamente embasados* – como se houvesse alguma base lógica possível para a intuição.

Já para P3, a intuição é uma *habilidade*, adquirida *naturalmente*, avessa, portanto, a apredizagem e a incentivo. Observe-se que também aqui a ideia da segurança se apresenta mascarada, sob a forma de *bom senso.*

Tratada dessa maneira, a utilização da intuição passa a ser responsabilidade única de quem a utiliza, o que também justifica que a empresa não incentive nem se envolva com esse tipo de procedimento.

A postura diferenciada é a de P2, que alia a habilidade intuitiva à função básica de um gerente, condicionando sua competência ao uso de habilidades interpretativas na tomada de decisão. Este posicionamento revela que, para esse presidente, a habilidade da intuição, como as demais habilidades interpretativas do gerente, não é um *achado*, mas um *valor*, algo que ultrapassa o âmbito da ferramenta, apresentando-se como uma característica gerencial buscada e valorizada no ambiente empresarial.

As respostas ao segundo tópico pesquisado podem ser sintetizadas no seguintes relatos:

P1	*Ao sermos chamados para trabalhar no complexo do Comperj, iniciamos uma série de estudos internos para identificar se era atrativo ou não todo o investimento que seria feito. Assim, ao final de duas semanas o setor de planejamento terminou toda a análise e concluiu que seria interessante, do ponto de vista financeiro, toda a operação. Porém, apesar de todas as análises e parceiros comerciais estarem confiantes de que seria um bom negócio, decidi não aceitar a proposta, pois desconfiei que a operação no local seria bastante complexa. Depois de um ano, todas as 5 empresas de refeições industriais que foram ao COMPERJ fecharam suas operações no local, por uma série de motivos, que vão desde a logística a atrasos nos pagamentos.*
P2	*Em 2009, cogitamos construir uma concessionária no bairro da Freguesia em Jacarepaguá em um investimento de 9 milhões de reais. Todas as análises de demanda e estudo do bairro mostravam que o investimento não seria interessante, porém no mesmo ano decidi que iríamos sim constrir mais esta loja. Em meados de 2011 e com apenas seis meses de operação esta filial já era a terceira em vendas de todo nosso grupo que possuí 36 concessionárias no Estado do Rio de Janeiro.*
P3	*Esta situação em empresas familiares é bem comum, ou seja, o dono, às vezes, toma alguma decisão que parece não fazer sentido naquele momento, porém, tempos depois, se confirma que aquela era a decisão acertada. Há cerca de 10 anos inauguramos pequenas pizzarias em nossas lojas, e no começo fui muito criticado pela gerência, que acreditava que as vendas diminuiriam e que o espaço utilizado para motar as pizzarias seria muito mais proveitoso se utilizado para venda de produtos. Hoje vemos justamente o contrário: as pizzarias aumentaram consideravelmente o faturamento nas lojas e viraram motivo para atrair clientes para as lojas.*

A partir da leitura dos exemplos acima percebe-se a sincronia deste tipo de declaração com a realidade nos negócios. Muitas vezes, como gestores, não entendemos o alto investimento em determinada oportunidade que, naquele momento, parece pouco atraente; passados alguns anos ou meses, entendemos a visão do tomador daquela decisão em apostar.

Os três presidentes citaram exemplos reais, que ocorreram na trajetória à frente de seus negócios, deixando evidente que, muitas vezes, os números acabam por frear situações positivas de negócio. Esta habilidade analítica de trabalhar com a razão sem desconsiderar a intuição de negócio diferencia esses presidentes, pois, por serem donos do negócio, se lançam com maior facilidade a oportunidades duvidosas, ou deixam de aderir a outras, que se apresentam como promissoras, possivelmente porque não têm superiores a quem prestar contas, em caso de insucesso.

Quando consideramos a exigência de *bom senso* e *segurança*, como revelado no tópico 1 das entrevistas com os presidentes, entendemos que talvez seus gerentes não tivessem espaço para o mesmo tipo de decisão, hoje aplaudida por eles.

Por fim, a síntese do último tópico das entrevistas com os presidentes, que pedia que eles falassem sobre a frequência com que utilizam métodos não racionais na tomada de decisões.

P1	*Acredito que tentamos outros caminhos quando por algum motivo não estamos seguros somente com os dados e informações que temos no momento, assim procuramos em nossa visão das coisas artifícios que nos façam tomar aquela decisão da melhor maneira possível.*
P2	*Não sei ao certo precisar quando utilizo minha intuição nas decisões, porém acredito que todo dono de negócio tenha desenvolvido uma capacidade de analise apurada sobre seu negócio o que possibilita um número maior de alternativas para a tomada de uma decisão.*
P3	*Nem tudo consegue ser explicado apenas pelos números. Porém, a grande maioria das decisões que tomo diariamente são decisões de caráter racional.*

As respostas dos três presidentes deixam claro o uso de métodos que ultrapassam os limites do racional. P1 propôs o termo *"artifício"* para se referir a algum outro caminho que tenta seguir, quando na está seguro somente com as informações de ordem prática, com as justificativas de ordem lógica. Nesse caso, a *intuição* parece ocupar o espaço das *informações que faltam* no momento da decisão – o que fala a favor de uma complementaridade entre o raciocínio lógico e a percepção intuitiva.

O P2 revelou que a *"capacidade apurada"* de análise de seu negócio o possibilita enxergar um número maior de possibilidades, frente uma decisão. Nesse caso, embora não esteja explícito, a capacidade apurada de análise pode ser compreendida como uma forma especial de lidar com os dados da realidade, fazendo leituras criativas, encontrando saídas inesperadas – situações que podem facilmente ser tomadas como aspectos subjetivos, mas que podem ser, apenas, resultado de uma outra organização dos elementos disponíveis – mas também operacionalizada pela lógica.

O P3 considerou a utilização de métodos não racionais na tomada de decisão, porém ponderou que na maior parte do tempo acaba por tomar decisões que demandem apenas análises de caráter racional.

De qualquer forma, nenhuma das três situações permite explicar os casos trazidos como exemplo, no segundo tópico das entrevistas. Em todos eles, o dono do negócio agiu *intuitivamente*, acionando uma habilidade que pode ser traduzida, popularmente, como o *faro para o negócio.*

CONCLUSÃO

De acordo com Motta (1988), a teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia na lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados, ou mesmo que a contradiz.

Desta forma, foi proposto neste trabalho um estudo exploratório que buscasse verificar o posicionamento de executivos de grandes e médias empresas familiares frente ao uso de fatores subjetivos como elementos facilitadores do processo decisório.

Entendemos que analisar a esfera subjetiva por trás de uma decisão tomada é uma tarefa complexa, pois muitas vezes não se pode comprovar sua existência de maneira racional e técnica. Vergara (1993), no entanto, sustenta que o fato de se imaginar que decisões são tomadas segundo o método racional, tão enfatizado por Decartes e consolidado nas teorias e modelos de decisão, é, no mínimo, ingênuo.

A autora defende que a racionalidade é uma forma de organização de pensamento que não é uniforme nem única, ou seja, que existem várias formas de ordenar o pensamento, logo, existem várias racionalidades. Outro aspecto levantadado por Vergara (1993) é a interferência de sensações, emoções, sentimentos e todo um conteúdo subjetivo no processo de tomada de decisão. Finalmente, afirma que a intuição também interfere e transcende o racional.

Realizado em duas etapas, uma quantitativa e outra qualitativa, o estudo indiciou, na fase quantitativa, uma distância entre o valor dado à intuição por gerentes e presidentes. Enquanto os primeiros se ocupam de decisões mais operacionais e se encontram mais atrelados aos padrões marcados pela racionalidade, os presidentes, a quem cabe a maior parte das decisões táticas e estratégicas, demonstraram estar mais abertos à utilização de elementos subjetivos, como a intuição, inclusive associando o sucesso da organização a esses fatores.

Na fase qualitativa foi possível compreender melhor a causa dessa distância. Os gerentes, por um lado, demonstraram preocupação com a necessidade de justificar, para seus superiores, as decisões tomadas – os que os deixa presos a dados e argumentos comprováveis pela lógica racional. Como as decisões que tomam se prendem mais a elementos do cotidiano, estando mais voltadas para o funcionamento do negócio no presente e não para sua situação no futuro, tendem a se estabelecer em uma zona de conforto, na qual as decisões tomadas, assentada sobre dados objetivos, numéricos, incontestáveis, variam pouco de gestor para gestor. Assim, não se cria, no nível dos gestores médios, um cultura da valorização da intuição como elemento diferenciador das decisões tomadas.

Por outro lado, os presidentes revelam que a intuição é um diferencial do bom gestor, relatando experiências em que decisões que se mostrariam acertadas no futuro, foram tomadas contrariando os dados objetivos de que dispunham no momento da decisão. Revelam, assim, que a capacidade de *ouvir sua intuição* se apresenta como fruto da experiência no setor, e como um elemento decisivo no sucesso do negócio. No entanto, quer parecer que tal capacidade deva estar adstrita ao escalão mais alto – uma espécie de prerrogativa do *dono do negócio* –, já que esses mesmos presidentes esperam que seus gerentes ajam com bom senso e segurança.

Motta (2004) observou que, diante das complexidades da tomada de decisão em uma sociedade voltada para o conhecimento, elementos como intuição e percepção tornam-se fundamentais ao sucesso do processo decisório. Isto porque são estes elementos que contribuem com a análise dos gestores a respeito dos cenários internos e externos que permeiam as organizações. Mas acrescenta que o principal desafio da gestão contemporânea é o processo decisório com base em informações subjetivas e incompletas, as quais evidenciam uma necessidade de ação imediata sobre um problema, muitas vezes, mal identificado. Dessa forma, diante de um cenário de mudanças ambíguas, a tomada de decisão não pode considerar somente uma perspectiva racional. Em outras palavras, Motta (1997, p. 166), observou que "quando o raciocínio lógico atinge o seu limite", a intuição que "se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente" possibilita a criação de novas alternativas para os desafios impostos pelo ambiente organizacional.

Por outro lado, todos os gestores ouvidos foram unânimes em afirmar que os dados objetivos não devem ser simplesmente desconsiderados, o que abre a discussão para uma perspectiva de complementariedade entre métodos objetivos e subjetivos no processo de tomada de decisão. O temor dos gerentes, no entanto, quanto à justificativa dos resultados obtidos não se mostra destituído de razão, já que os gerentes possuem uma liberdade mais restrita, tendo em vista que a eles é delegada a função de tomarem decisões imparciais de maneira embasada e objetiva. Os presidentes, por outro lado, se mostraram mais adeptos ao uso da intuição enquanto ferramenta, já que possuem maior liberdade, enquanto donos dos negócios, para correr riscos, sabendo até onde estão dispostos a perder, até onde vale a pena o risco de ganhar.

Sadler-Smith (2007) defendem que gestores têm diferentes níveis de conhecimento, e quanto mais alto o nível administrativo, maior a capacidade de lidar com situações imprevistas, com poucas informações, e de tratar com melhor habilidade informações incompletas ou inconsistentes. Esta habilidade é fruto de estruturas cognitivas altamente elaboradas que foram construídas ao longo de anos, senão décadas.

Como aponta Woiceshyn (2009), há um espaço ignorado do uso da intuição como facilitador, ou seja, não se sabe de onde a intuição vem e nem como ela se relaciona com a análise racional. Assim, esta área carece de estudos que busquem não apresentar uma fórmula, mas que forneçam subsídios para que cada pessoa possa ler, compreender e definir suas próprias

regras para tomada de decisão, apoiada em recursos mais estruturados, mas também com suporte daqueles não tão estruturados, como a intuição (BONABEAU, 2003).

Paralelamente, Motta (1988) afirma que o futuro se articula intuitivamente com critérios de referência que vão sendo formados através da análise de informações que chegam ao dirigente de maneira formal e informal. O processo de montar um futuro alternativo mistura uma dimensão racional-analítica, fundamentada em informações sistematizadas pela organização, com uma dimensão intuitiva sobre pontos alternativos, a partir de informações e da seleção de imagens, perspectivas e previsões existentes no contexto organizacional e fora dele.

Entender a subjetividade por trás das decisões é compreender como elas funcionam na prática, ou seja, para nos aproximarmos de um entendimento mais global de como decisões são tomadas devemos entender os processos e variáveis que os decisores consideram no processo. E, obviamente, não estamos falando apenas de variáveis objetivas ou subjetivas, e sim da correção entre os dois extremos. De qualquer forma o resultado é bastante importante no sentido de mapear parte do arcabouço filosófico pessoal considerado pelos gestores em seu cotidiano. Ficou revelado também que a grande maioria da amostra mescla a objetividade com a subjetividade na tomada de decisão.

A liberdade inerente ao fato de o gestor ser dono se mostrou, decisivamente, com um diferencial no uso da intuição. Se, no entanto, a intuição não for exercitada, em níveis gerenciais médios, e se ela tem tamanha importância para o sucesso do negócio, como consideram os presidentes ouvidos, muito dificilmente será possível que alguém da própria família acumule experiências que permita uma sucessão capaz de manter a trajetória vitoriosa dessas empresas.

O fato de o uso da intuição estar restrito ao alto escalão das empresas no âmbito das quais foi realizado esse estudo pode apontar para uma tendência a consolidar o poder de decisão em uma esfera muito alta, o que, pode vir a constituir uma das causas para os inúmeros problemas de sucessão que as empresas familiares enfrentam.

Nesse sentido, se tantos estudos apontam para os problemas sucessórios em empresas familiares, esse trabalho aponta para uma correlação que, se pesquisada mais a fundo no futuro, pode trazer novas luzes sobre a questão.

1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AAKER. David *et al.* **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

2. AGOR, W. H. **The logic of intuitive decision making.** West Port: Quorum Books, 1986.

3. ALISON, G. T. **Modelos conceituais e a crise dos mísseis em cuba.** Public Administration Review, v. 63, n. 3, p. 689-718, Sep. 1969.

4. ALWIS, R. S.; HARTMANN, E. **The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises.** Journal of Knowledge Management, v. 12, n. 1, p. 133-147, 2008.

5. ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** Trad. Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

6. ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo, Atlas, 1990.

7. BANCO MUNDIAL. **Manual IFC de Governança para Empresas Familiares**. 2.ed. port. International Finance Corporation, Washington, 2008. Disponível em: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/05bbcc80485831a18931e9fc046daa89/Portuguese_Family_Business_Final_2008.pdf?MOD=AJPERES&attachment=true&id=1335904808664. Acesso em nov. 2013.

8. BAZERMAN, Max. **Processo decisório para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

9. BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property.** New York: World Inc, 1932.

10. BERNSTEIN, P. **A História do Mercado de Capitais:** O impacto da ciência e da tecnologia nos investimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

11. BNDES. **Porte de Empresa.** Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 03 out. 2013.

12. BONABEAU, E. **Don´t Trust Your Gut.** Harvard Business Review, v. 85, n. 3, p. 116-123, Maio 2003.

13. BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras.** Comportamentos Comunicativos, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 34-51, out./dez. 1988.

14. BRAGA, N. O **Processo Decisório em Organizações Brasileiras.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 21 (3): 35-57, jul./set. 1987.

15. BROEHL, W. **Cargill: Trading the World's Grain.** Hanover, NH: University Press of New England, 1992.

16. CASSON, M. **"The Economics of the Family Firm".** Scandinavian Economic History Review, 47: 10-23, 1999.

17. CHURCH, R. **"The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History': Business History**, 35/4: 17-43, 1993.

18. CHURCH, R. Kenricks in Hardware: **A Family Business**, 1791-1966. Newton Abbot: David and CharIes, 1969.

19. CHURCHILL, N. C.; HATTEN, H. J., **Non-market based transfers of wealth and power. A research framework for family business.** American Journal of Small Business, 11(3), 51-64, 1987.

20. COLLI, A., ROSE, M. B. **"Family Firms in Comparative Perspective", in F. Amatori and G. Iones, Business History around the World.** Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

21. COLLI, A.; MARY, R., **The Oxford Handbook of Business History**. 2009.

22. COLLI, A.; PEREZ, F. P.; ROSE, M. B. **"National Determinants of Family Firm Development? Family Firms in Britain, Spain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries'**: Enterprise and Society, 4/1: 28-64, 2003.

23. COLLI, A.; ROSE, M. B. **"Families and Firms: The Culture and Evolution of Firms in Britain and Italy in the Nineteenth and Twentieth Centuries".** Scandinavian Economic History Review, 47: 24-47, 1999.

24. DAVIS, G.; OLSON, M. **Sistemas de información gerencial.** Bogotá: McGraw-Hill, 1987, p. 718.

25. DONNELLEY, R. **A empresa familiar.** Biblioteca Harvard, ed. Tec Ltda., abr. 1976.

26. DONNELLY, R. **The family business.** Harvard Business Review, v. 42, n. 4, p. 94-105, 1964.

27. DRITSAS, M.; GOURVISH, T. **European Enterprise: Strategies of Adaptation and Renewal in the Twentieth Athens**: Trochalia Publications, 1997.

28. DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUMSAKER, P. L. The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success. Ney York: Harper & Row, 1990. 264p.

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

30. ELSTER, JON. Peças e engrenagens da ciência social: quando a racionalidade falha. Rio de Janeiro: Relume-Dumará. 1984.

31. ERICKSON, C**. British lndustrialists, Steel and Hosiery, 1850--1950.** Cambridge: Cambridge University Press, 1959.

32. FARIA, Patrícia e SILVEIRA, Vitor. **As múltiplas faces do enigma**. Anpad, 2006.

33. FERRARI, T. ALONSO. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

34. FLORENTINO, Adilson. **Fundamentos da educação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2004.

35. FREITAS, H. M. R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

36. GIGERENZER, G. **Gut Feelings:** The Intelligence of the Unconscious. London: Viking Penguin, 2007.

37. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

38. GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

39. GOURLAY, S. **Towards conceptual clarity for 'tacit knowledge': a review of empirical studies.** Knowledge Management Research & Practice, v. 4, p. 60-69, 2006.

40. HANDLER, W. C. **Methodological issues and considerations in studying family businesses.** Family Business Review, 2(3), 257-276, 1989.

41. HARRIS, R. **Industrializing English Law: Entrepreneurship and Business Organization.** Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

42. HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival.** London: McGraw-Hill, 1991, p. 279.

43. JARROSON, B. **Décider ou ne pas décider? Réflexion sur le processus de décision.** França: Maxima, 1994.

44. KAUFMAN. H., **Time, chance and organizations.** Chatham, Chatham House, 1985.

45. KENDALL, K., KENDALL J. **Análisis y deseño de sistemas.** México: Prentice-Hall, 1991. 881p.

46. KINDLEBERGER, C. P. Economic Growth in France and Britain, 1851-195°. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1964.

47. KIRSCHENBAUM, S. **Influence of experience on information-gathering strategies.** Jounal of Applied Psychology. V. 77, n.3, 343-352, 1992.

48. KLEIN, G. Fontes do Poder: O Modo como as Pessoas Tomam Decisões. Lisboa: Instituto Piaget, 1998.

49. KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (editor), como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

50. KOLB, D. RUBIN, I. MCINTYRE J., **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978. 287 p.

51. KWASNICKA, Eunice. L. Teoria geral da administração: uma síntese. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

52. LEAL, Raimundo S., Objetividade e subjetividade na análise organizacional: a mediação necessária. **Enanpad**. Rio de Janeiro, 2007.

53. LEHRER, J. **How we decide.** New York: HMH, 2009.

54. LEITÃO, S. P. **A decisão na academia.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, jan./ mar. 1993.

55. LINDBLOM, C. The science of muddling-through. Public Administration Review, v. 19, n. 1, p. 79-88, 1959.

56. MACCRIMMON, K. R. Managerial Decision Making. In: McGuire, J. W., ed. Contemporary management: issues and dewpoints. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1973. Cap. 15 (b).

57. MARCH, J. G.; SIMON, H.A. **Teoria das Organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

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

59. MARCH, JAMES G. SIMON, H. A. ***Organizations.*** New York, Wiley, 1958. Bales, Robert Freed. *Interaction process ana/ysis: a method for the study of smal/ groups.* Cambridge, Mass., Addison-Wesley Press, 1951. Cyert, Richard M. & March, James G. *A behaviora/ theory of the firmo* Englewood Cliff:l, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.

60. MARCH, JAMES, G.; OLSEN, P. **Ambiguity and choice in organizations.** Bergen. Norway. Universitetsforlaget, 1976. p. 12.

61. MILLER, C.; IRELAND, D., **O poder da intuição.** Revista de Administração de Empresas, v. 4. nº 3, 2005.

62. MILLER, E. J.; RICE, A. K. **Systems of organizations.** London Tavistock, 1967.

63. MINTZBERG, H. **Planning on the left side and managing on the right.** Harvard Business Review, Boston, Graduate School of Business Administration, 54(4):53, July/Aug. 1976.

64. MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Haper – Row, 1973. 298p.

65. MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D. THÉORÊT, A. **The Structure of "Unstructured" decision processes.** Ithaca/ New York: Administrative Science Quarterly, v. 21, n.2, p. 246-275, jun/1976.

66. MORGAN, G. **Imagens da organização.** Trad. Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

67. MORIKAWA, H. Zaibatsu: **The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan.** 1okyo: University of Tokyo Press, 1992.

68. MORITZ, Gilberto de Oliveira e PEREIRA, Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

69. MORON, M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais.** 1998. 253 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 1998.

70. MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

71. MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1998.

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

73. MOTTA, P. R. **Razão ou Intuição: Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial.** Rev. Adm. públ., Rio de Janeiro, 22(3):77 -94, jul./ set. 1988

74. MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1997.

75. NEUBAUER, E., LANK, A. G. **The Family Business: In Governance for Sustainability.** New York: Routledge, 1998.

76. ORO, IEDA, M., BEUREN, ILSE, M. HEIN, NELSON. **Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras.** RAE- eletrônica, v. 8, n. 2, art. 11, jul./dez. 2009.

77. PARIKH, J. **Intuition: the new frontier of management.** Cambridge: Blackwell

Publishers, 1994.

78. PATTON, J. R. **Intuition in decisions. Management Decision.** Vol. 41, Iss: 10 p. 989-96, 2003.

79. PAYNE, P. **"Family Business in Britain: An Historical and Analytical Surve"**, in Akio Okochi and Shigeaki Yasuoka (eds.), Family Business in the Era of Industrial Growth. Tokyo: University of Tokyo Press, 1984.

80. PEISER, R. B.; WOOTEN, L. M. **Life - cycle changes in small family business.** Business Horizons, May/Jun. 1983.

81. PEREIRA, A. D., LOBLER, M. L., SIMONETTO, E. O. **Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

82. PETERS, T. & WATERMAN, R. **Vencendo a crise.** Rio de Janeiro, Harper& Row, 1983. p. 75.

83. PILLOTTO, Silvia Sell Duarte. **Gestão e conhecimento sensível na contemporaneidade**. Santa Catarina: Univille, 2006.

84. PINHEIRO, Roberto; CASTRO, Guilherme *et alii*. **Pesquisa de mercado.** Rio de Janeiro: FGV, 2011.

85. PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K., **Servey research methodology in Mis: an assessment.** Jounal of Management Information Systems, fall 1993.

86. PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Rita. *Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública*. **Rev. Saúde Pública.** vol.29, n.4, São Paulo, ago. 1995. Disponível em http://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S0034-89101995000400010&script=sci_arttext&tlng= Acesso em out 2013.

87. POWELL, J; NEWLAND, P. **An integrating interface do date. Integrated construction Information.** London: Boundary Row, p. 70-97, 1995.

88. PRIETULA, M.; SIMON, H. **The experts in your midst.** Harvard Business Review, p. 120-124, jan-feb 1989.

89. RICHARDSON A. I. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

90. ROSE, M. B. **"Networks, Values and Business: The Evolution of British Family Firms from the Eighteenth to the Twentieth Century'**: Entreprises et histoire, 22: 16-30, 1999.

91. SADLER-SMITH, E. **Inside Intuition.** [S.l.]: Routledge, 2007.

92. SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

93. SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

94. SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979a. 278p.

95. SIMON, H. A. **Rational decision making in business organizations. The American Economic Review.** p. 493-513, Set. 1979b.

96. SIMON, H. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization.** New York: MacMillian, 1947, 259p.

97. SIMON, H. Comportamento administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965. 311p.

98. SIMON, H. The shape of automation: for men and management. New York, Harper & Row, 1965. p. 58-9.

99. SIMON, H.A. **A razão das coisas humanas.** Lisboa: Gradiva, 1989.

100. 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.

101. STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

102. SZILAGYI, A. D.; WALLACE, M. J. Organizational/ behavior and performance. 2. ed. Santa Monica, California, Goodyear Publishing, 1980. p. 401.

103. TOLOVI, J.; GRAJEW, J. A informática e a tomada de decisão na empresa: Perspectiva para os anos 80. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 45-50, out-dez 1980.

104. TRIANDIS, H. Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories. Intenational studies of Management and Organization. V. 12, p. 139-169, 1982.

105. TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

106. TURBAN, E. Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems. Printice-Hall International, Inc, 1995.

107. VERGARA, S. C., Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 25(3): 120-38, jul./set. 1991.

108. VERGARA, S. C., Sobre a intuição na toma da de decisão. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 27 (2): 130-57, abr./jun. 1993.

109. WEBER, M. Ensaios de sociologia. In: GERT, H. H.; MILLS, C. W. (Org.) 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1963. Parte I, cap. IV (a política como vocação), p. 97-153 e parte II, cap. VIII (burocracia). p. 229-282.

110. WOICESHYN, J. Lessons from "Good Minds": How CEO Use Intuition, Analysis and Guiding Principles to Make Strategic Decisions. Long Range Planning, v. 42, p. 298-319, 2009.

111. YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Instrumento de Coleta de Dados - Questionário

QUESTIONÁRIO

Instruções:

Nas questões de 1 à 19 marque a resposta que melhor corresponde à sua opinião. Considere o seguinte **exemplo:**

O carro na exposição estava...

feio	1	2	3	4	5	bonito

* marque "1" se você acha que o carro estava feio
* marque "2" se você acha que o carro estava mais feio do que bonito
* marque "3" se você acha que o carro estava nem feio, nem bonito
* marque "4" se você acha que o carro estava mais bonito do que feio
* marque "5" se você acha que o carro estava bonito

1. Normalmente suas decisões são...

operacionais/ rotineiras	1	2	3	4	5	táticas/ estratégicas

2. Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que...

sente	1	2	3	4	5	pensa

3. Normalmente suas decisões são tomadas...

objetivamente/ com base em dados	1	2	3	4	5	subjetivamente/ com base em impressões

4. Normalmente suas decisões são tomadas...

rapidamente	1	2	3	4	5	lentamente

5. Normalmente suas decisões são...

racionais	1	2	3	4	5	emocionais

6. As consequencias de suas decisões são conhecidas antecipadamente.

raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

7. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

8. As suas decisões são tomadas com base em números.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

9. Ao tomar uma decisão você acredita ter todas as informações acerca do objeto de decisão.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

10. Você acredita que o processo de tomada de decisão é na verdade uma série de etapas que se seguidas corretamente leverão à uma decisão ótima.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

11. Você acredita que decisões possam ser tomadas de maneira puramente racional.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

12. Você acredita que os valores individuais, crenças, filosofias, emoções e sentimentos do tomador de decisão influenciam a decisão final.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

13. Você acredita que experiências individuais passadas, vivências pessoais, intuição e percepção individual são fontes de informações utilizadas pelos gestores em seu dia-a-dia ao tomarem decisões.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

14. Você acredita que muitos gestores confiam frequentemente em sua habilidade intuitiva para tomarem decisões.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

15. Como gestor você rejeitaria uma análise matemática/ racional acerca de uma possível decisão, tendo em vista que sua intuição de negócio está em outro sentido.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

16. Ao tomar uma decisão você sempre acredita que a decisão tomada foi uma decisão ótima.

discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

17. Você acredita que decisões racionais são complementares às decisões intuitivas e vice-versa.

discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

18. Você considera a intuição e a percepção como uma importante fonte de informação pessoal para a tomada de decisão.

discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

19. Você acredita que o uso da intuição no processo decisório facilita o tratamento do elevado número de informações e variáveis da atual economia.

discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

ANEXO 2 - Validação bibliográfica do questionário – Adaptado de Moron (1998)

Coleta de Dados - Validação Bibliográfica	
1. Normalmente suas decisões são...	Driver et. al., 1990. Kendall e Kendall, 1991. Kirschenbaum, 1992. Mintzberg, 1973. Prietula e Simon, 1989.
2. Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que...	Kolb, 1978 e 1997. Powell, 1995.
3. Normalmente suas decisões são tomadas...	Jarroson, 1994. Driver et. al., 1990. Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) Kendall e Kendall, 1991. Glenn (apud Triandis, 1982). Parikh et. al., 1994. Motta, 1998.
4. Normalmente suas decisões são tomadas...	Jarroson, 1994. Driver et. al., 1990. Simon, 1947. Davis e Olson, 1987.
5. Normalmente suas decisões são...	Jarroson, 1994. Driver et. al., 1990. Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) Kendall e Kendall, 1991. Glenn (apud Triandis, 1982). Parikh et. al., 1994. Motta, 1998.
6. As consequencias de suas decisões são conhecidas antecipadamente.	Glenn (apud Triandis, 1982). Simon, 1947. Davis e Olson, 1987. Hofstede, 1991. Turban, 1995.
7. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.	Glenn (apud Triandis, 1982). Simon, 1947. Davis e Olson, 1987. Hofstede, 1991. Turban, 1995.

8. As suas decisões são tomadas com base em números.	Jarroson, 1994. Driver et. al., 1990. Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) Kendall e Kendall, 1991. Glenn (apud Triandis, 1982). Parikh et. al., 1994. Motta, 1998.
9. Ao tomar uma decisão você acredita ter todas as informações acerca do objeto de decisão.	Ansoff, 1990, p. 25. March e Simon, 1967.
10. Você acredita que o processo de tomada de decisão é na verdade uma série de etapas que se seguidas corretamente leverão à uma decisão ótima.	Stoner e Freeman, 1992 p.185.
11. Você acredita que decisões possam ser tomadas de maneira puramente racional.	Simon, 1979 (b).
12. Você acredita que os valores individuais, crenças, filosofias, emoções e sentimentos do tomador de decisão influenciam a decisão final.	Vergara, 1993. Motta, 1988.
13. Você acredita que experiências individuais passadas, vivências pessoais, intuição e percepção individual são fontes de informações utilizadas pelos gestores em seu dia-a-dia ao tomarem decisões.	Motta, 2004, p. 26.
14. Você acredita que muitos gestores confiam frequentemente em sua habilidade intuitiva para tomarem decisões.	Alwis & Hartmann, 2008, p.135.
15. Como gestor você rejeitaria uma análise matemática/ racional acerca de uma possível decisão, tendo em vista que sua intuição de negócio está em outro sentido.	Kwasnicka, 1989. Elster, 1984.
16. Ao tomar uma decisão você sempre acredita que a decisão tomada foi uma decisão ótima.	Simon, 1989.

17. Você acredita que decisões racionais são complementares às decisões intuitivas e vice-versa.	Vergara, 1993.
18. Você considera a intuição e a percepção como uma importante fonte de informação pessoal para a tomada de decisão.	Agor, 1986. Klein, 1998. Sadler e Smith, 2007. Lehrer, 2009.
19. Você acredita que o uso da intuição no processo decisório facilita o tratamento do elevado número de informações e variáveis da atual economia.	Woiceshyn, 2009. Bonabeau, 2003.