

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **RACIONALIDADE LIMITADA x INTUIÇÃO: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE GESTORES COMERCIAIS**

### **LIMITED RATIONALITY x INTUITION: AN ANALYSIS OF THE PROFILE OF COMMERCIAL MANAGERS**

#### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Rita de Cássia M. O. Ventura, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil, ritamartins@sempre.unifacig.edu.br

Débora Sangi Gandi, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil, debrassangi@gmail.com

Lilian Beatriz Ferreira Longo, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil, lilianfacig@hotmail.com

Reginaldo Adriano de Souza, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil, reginaldoberbert@hotmail.com

José Carlos de Souza, Centro Universitário UNIFACIG, Brasil, administracao@unifacig.edu.br

#### **Resumo:**

Na história da humanidade os atos de decisão são fatos inegáveis, escolhas são feitas no dia-a-dia dos indivíduos independente do seu grau de complexidade. Nas organizações este cenário não é diferente, pois, o ato de decidir é intrínseco à organização, sendo esse crucial para o sucesso e/ou fracasso do negócio. Em decorrência da importância percebida no processo decisório algumas teorias administrativas foram levantadas no decorrer dos anos, sendo as principais: a Teoria Neoclássica de Racionalidade, a Teoria Comportamental de Racionalidade Limitada e a Teoria Naturalista que prega o uso da intuição. Diante disso, este trabalho possuiu como objetivo compreender se, ao tomar as decisões, os gestores comerciais em estudo se baseavam no modelo de racionalidade limitada proposto por Simon, ou se o processo de tomada de decisão era realizado de forma intuitiva. Para tanto foi utilizado o método de levantamento, com coleta de dados por meio de entrevista, com delineamento qualitativo, onde os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Como resultado, observou-se que o modelo de decisão utilizado foi o de Racionalidade Limitada, contendo, entretanto, alguns usos esporádicos do modelo intuitivo.

**Palavras-Chave:** Intuição; Racionalidade Limitada; Tomada de decisão.

#### **Abstract**

*In human history the acts of decision are undeniable, choices are made every day by the individuals irrespective of their degree of complexity. In organizations this scenario is not different, since the act of deciding is intrinsic to the organization, which is crucial to the success and/or failure of the business. Due to the perceived importance in the decision-making process, some administrative theories have been raised over the years, being the main ones: Neoclassical Theory of Rationality, Behavioral Theory of Limited Rationality and Naturalistic Theory that preaches the use of intuition. The objective of this work was to understand if, when making decisions, the commercial managers under study used to base themselves on the model of limited rationality proposed by Simon, or if the process of decision making was realized in an intuitive way. Thereunto, the survey method was used, with data collection through an interview, with a qualitative design, where the data were processed through content analysis. As a result, it was observed that the decision model used was the Limited Rationality, containing, however, some isolated uses of the intuitive model.*

**Keywords:** Intuition; Limited Rationality; Decision-making.

## 1. INTRODUÇÃO

O homem, durante toda a sua existência, se depara com momentos em que é preciso fazer escolhas, tais escolhas – simples ou complexas – guiarão sua vida e, por muitas vezes, mudarão o seu rumo. Assim como as decisões cotidianas de um indivíduo influenciam sua vida, as decisões dos gestores possuem grande influência sobre a organização na qual estão inseridos. Diante disso, a tomada de decisão é considerada no âmbito organizacional, um fator de grande impacto na competitividade, pois atua como parte importante da estratégia organizacional (Almeida, 2013; Oliveira & Simoneti, 2010).

Embora a relevância das decisões para o alcance dos objetivos organizacionais seja perceptível, estudos a respeito do tema tiveram início apenas no fim da década de 30. Antes disso, os estudos eram voltados para a hierarquia das organizações e o processo decisório não era o objeto de pesquisa. Apenas após as publicações de Barnard<sup>1</sup> (1938) e Simon<sup>2</sup> (1947) o processo de tomada de decisão começou a tomar relevância, pois, foram os primeiros a destacarem a dimensão da tomada de decisões (Hodikngson & Starbuck, 2008; Balestrin, 2002).

Dentre os estudos de Simon destaca-se a teoria comportamental da Racionalidade Limitada que apregoa que o decisor possui limitações cognitivas que exercem influência sobre as suas decisões e devido a essas restrições seria impossível tomar decisões completamente racionais (Yu *et al.*, 2011; Schreiber & Bohnenberger, 2017). Segundo Balestrin (2002), a partir dessa nova visão surgiram outras teorias, sendo uma delas a respeito da intuição no processo decisório. Sendo essa considerada uma forma de conhecimento e os julgamentos provenientes dela se baseiam nas percepções do tomador de decisão (Kahneman, 2003).

Para Torres Júnior e Moura (2011) o aprimoramento do processo decisório permite aumentar as chances de sucesso e reduzir as chances de fracasso e é sob este aspecto que se faz necessário uma análise de como as decisões são tomadas no contexto organizacional. Para este estudo, foi escolhido um setor de grande influência sobre a economia brasileira, o setor comercial, contemplado dentro do setor de serviços. Dada a relevância das atividades relacionadas ao setor comercial em Minas Gerais na participação do PIB do país (IBGE, 2018) e com intuito de analisar o processo decisório, bem como colaborar para com os achados a respeito do tema nesta área, esta pesquisa teve como principal questionamento: como os gestores do setor comercial de uma cidade do interior de Minas Gerais, tomam suas decisões?

A relevância deste estudo encontra-se na importância do tema abordado e nos estudos a respeito do processo de tomada de decisão em diversas áreas. Oliveira e Simonetti (2010) e Santos e Darcoso (2016), escreveram a respeito deste processo em microempresas. Macedo e Fontes (2009), analisaram o comportamento decisório de analistas contábeis, e Schreiber e Bohnenberger (2017), realizaram estudos na área de Pesquisa e Desenvolvimento. Estes trabalhos trouxeram diversas contribuições, destacando o uso da intuição no campo de pesquisa estudado, bem como a existência de relação entre as teorias clássicas. Entretanto, dentre estes estudos não se localizou pesquisas que relatassem o processo decisório no setor comercial, tão pouco, quanto o modelo de decisão predominante nesse meio. Diante disso, busca-se com esta pesquisa, compreender se ao tomar as decisões, os gestores comerciais em estudo, se baseiam no modelo de racionalidade limitada proposto por Simon, ou se o processo de tomada de decisão é realizado de forma intuitiva.

<sup>1</sup> CHESTER, Barnard et al. The functions of the executive. **Harvard University Presse, Cambridge**, 1938.

<sup>2</sup> SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York, NY: Macmillan, 1947.

Este artigo é composto por cinco tópicos, sendo esses: a introdução com a contextualização do estudo, sua problemática e objetivo; o referencial teórico que subsidia a análise dos dados; a metodologia que delimita a forma que o estudo foi feito; a análise dos dados e discussão dos resultados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Decisão pode ser definida como “a escolha de um dentre vários meios possíveis para alcançar um propósito” (Abramczuck, 2009, p.25). Ou ainda, escolha feita para enfrentar problemas e desfrutar de oportunidades (Maximiano, 2000). O que não se pode negar, entretanto, é que as decisões são intrínsecas às organizações. De acordo com Gontijo e Maia (2004, p. 2) “é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”, pois, independentemente do nível hierárquico, todos os colaboradores fazem escolhas, logo, todos estão inteiramente envolvidos neste processo (Robins, 2004).

De acordo com Simon (1997), a princípio é possível dividir as decisões em duas categorias: programadas e não programadas. As programadas são aquelas que provêm de situações que ocorrem com frequência, ou seja, tem sua aplicação em problemas que são familiares e repetitivos. Neste tipo de decisão não há a necessidade de desenvolver processos decisórios específicos, pois, por meio da experiência uma solução padronizada é elaborada (Maximiano, 2000; Daft, 2010).

As decisões não programadas são aquelas tomadas em resposta a uma situação única, isto é, de pouca ocorrência e desconhecida e suas consequências impactam a organização de forma relevante. Uma vez que as situações que envolvem este tipo de decisão são mais complexas e demandam soluções específicas, haverá a necessidade do uso de processos sistemáticos de análise e resolução de problemas (Maximiano, 2000; Daft, 2010).

Todavia, sendo programadas ou não programadas, a tomada de decisão fundamenta o planejamento estratégico e este se refere à determinação das metas do negócio e os meios para atingi-las. Este processo é parte substancial para uma administração de sucesso, pois, por meio das decisões, os recursos são alocados, metas são realizadas e problemas são resolvidos. Sendo assim, decidir é uma tarefa difícil, visto que o fracasso ou sucesso de um negócio é resultado deste ato (Daft, 2010). Dessa forma, entende-se que as decisões estratégicas são aquelas que influenciam o rumo da empresa (Paprika, 2007).

E por se tratar de um tema complexo, no decorrer da história da administração, o processo de tomada de decisão tem sido alvo de diversos estudos, partindo estes, do conceito de racionalidade, proposto pela Teoria Clássica (Balestrin, 2002).

### **2.1 MODELO NEOCLÁSSICO DE RACIONALIDADE TOTAL**

Os estudos a respeito das decisões dividem-se em dois períodos: o pré e o pós Segunda Guerra Mundial. Na época precedente a guerra, os estudos a respeito do tema eram escassos (Simon, 1978). O modelo de decisão utilizado era o de racionalidade, para Pereira, Lobler e Simonetto (2010, p. 8) o comportamento racional do indivíduo “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 concepção de Bazerman (2014) o modelo racional, fundamentado na teoria clássica, tem sua base em um grupo de premissas que estabelecem como uma decisão deve ser tomada ao invés de relatar como ela ocorre. Partindo desse entendimento é possível afirmar que a abordagem adotada era a normativa, onde a forma como o decisor devia agir era descrita e a realidade das ações não era demonstrada. Sendo assim, orientações eram delimitadas e indicavam como atingir o melhor resultado. É importante destacar que neste momento da

administração, a existência de conflito e jogos de poder era desconsiderada (Daft, 2010; Motta & Vasconcellos, 2006). Para Lousada e Valentim (2011) o modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado. Essas etapas podem ser observadas na figura 1.

As etapas do processo decisório partiam da identificação e definição do problema, elaboração das soluções, comparação e implementação da decisão ótima (Motta & Vasconcelos, 2006). Por meio da maximização do processo decisório exigindo a identificação e a análise minuciosa de todas as informações, é que era obtida a decisão maximizada (Maximiano, 2000).

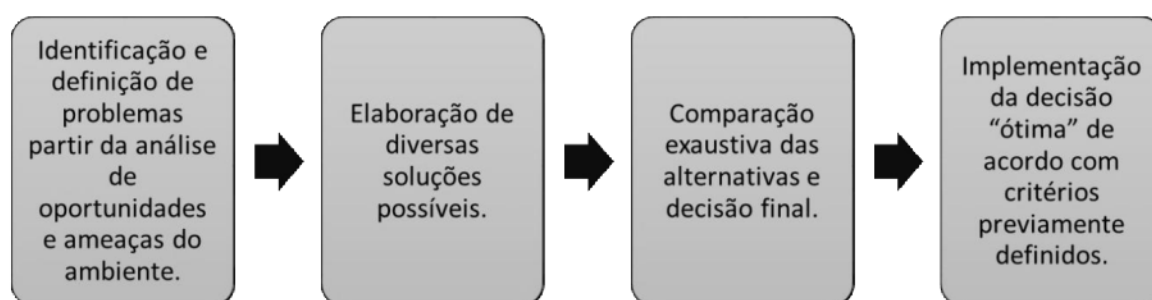


Figura 1 – Etapas do Modelo Racional de Decisão

Presumia-se então, que o responsável pelo processo decisório seria capaz de determinar a melhor solução possível e para atender à exigência da obtenção desta solução o tomador de decisões era visto como possuidor do conhecimento total de todas as alternativas possíveis de ação (Motta & Vasconcelos, 2006). Segundo Simon (1978), este modelo requer que, além de conhecer todas as opções de escolha, o decisor seja consciente e capaz de calcular as consequências e também compará-las, não importando o quão diferente elas sejam.

Ribeiro (2015) afirma que, embora o modelo racional tenha contribuído de forma efetiva para a eficiência produtiva, os aspectos referentes ao mundo real no qual as organizações estão inseridas não são contemplados. A escolha ideal só ocorre, no modelo racional, quando existem padrões que permitam a comparação de todas as possibilidades, bem como a identificação clara de qual a melhor opção. É importante salientar que isso dificilmente ocorre.

Para Vergara (1993), idealizar que as decisões são tomadas de forma totalmente racional chega a ser ingênuo, isso porque: a) a racionalidade é uma forma de organização do pensamento, não é uniforme e tão pouco única, portanto, há várias formas de ordenar o pensamento e por isso existem várias racionalidades; b) as sensações, emoções e sentimentos interferem no processo decisório; c) a intuição também é um fato que interfere neste processo e ela transcende o racional. Assim sendo, a escolha efetuada com base em modelos que descrevem a realidade e a definição da situação, pautada não apenas em dados, deve ser considerada. Para tanto os componentes psicológicos e sociológicos são incorporados ao modelo racional (Ribeiro, 2015).

## 2.2 RACIONALIDADE LIMITADA

No período que se estendeu durante e após a Guerra, surgiram estudos a respeito do comportamento humano e suas influências nas organizações. No ano de 1947, Herbert Simon publicou sua obra *Administrative Behavior* e por meio dela promoveu a teoria do

comportamento administrativo. Seu estudo teve como foco o comportamento humano no processo decisório e na resolução de problemas organizacionais (Balestrin, 2002).

A respeito do posicionamento de Simon, Balestrin (2002, p. 3) declara que “sua teoria faz uma forte crítica a alguns dos princípios basilares da economia neoclássica e da administração clássica”. Como principal discordância ao modelo neoclássico de racionalidade, Simon aponta em seus estudos a incapacidade do indivíduo em ter acesso a todas as possibilidades de ação e às suas consequências devido a uma restrição cognitiva, que delimita a seleção das alternativas e também as limitações de conhecimento de todas as informações (Motta & Vasconcelos, 2006; Schreiber & Bohnenberger, 2017). De acordo com Simon (1997):

O comportamento real não atinge a racionalidade objetiva por três aspectos, são eles: 1 - Racionalidade requer um conhecimento completo e antecipação das consequências que se seguirão em cada escolha. De fato, as consequências do conhecimento são sempre fragmentárias; 2 - Como essas consequências residem no futuro, a imaginação deve suprir a falta de sentimento experiente em agregar valor a elas. Mas os valores podem ser apenas antecipados de maneira imperfeita; 3 - Racionalidade requer uma escolha entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à mente (Simon, 1997, p. 93).

O modelo que assume estas premissas foi denominado como modelo comportamental de racionalidade limitada, que segundo Melo e Fucidji (2016, p. 4) “procura resgatar elementos da psicologia para compreender como de fato as pessoas tomam decisões”

No que tange a caracterização do indivíduo, o modelo de racionalidade limitada não o considera como onisciente, sendo este visto de forma mais realista devido a sua restrição cognitiva e também as limitações de conhecimento de todas as informações (Motta & Vasconcelos, 2006). Para Franklin, Wolowski e Popadiuk (2011, p. 156) “esses limites decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que podem ter importância para uma decisão”.

Confirmando este pensamento, Spiegel e Caulliraux (2013) apontam que este modelo demonstra a realidade e considera como é o comportamento de pessoas com conhecimento e tempo escassos. Há ainda outras limitações do processo cognitivo, que são os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças. A partir do levantamento de variáveis subjetivas que influenciam o indivíduo em suas decisões o processo decisório assumiu uma nova dimensão na organização (Schreiber & Bohnenberger, 2017).

Dentro do conceito de racionalidade limitada, ao tomar uma decisão o indivíduo tende a quebrar o problema em partes para facilitar a compreensão, considerar poucas soluções que sejam diretas, familiares e similares a algo que já tenha ocorrido, avaliar de forma imediata as alternativas, utilizar-se de informações imprecisas e/ou distorcidas na avaliação das opções e optar pela primeira alternativa aceitável (Simon, 1978; Williams, 2002; Kahneman, 2003). Ainda a respeito deste aspecto Melo e Fucidji (2016) define a forma de tomada de decisão do modelo de racionalidade limitada da seguinte forma:

No modelo comportamental de racionalidade limitada, as escolhas não precisam ser infinitamente longas, de forma a abranger a interdependência entre todas as variáveis de um “mundo único”. Separar os problemas em seus componentes básicos significa estabelecer prioridades, ou seja, resolver, primeiramente, os problemas mais urgentes e postergar os demais (Melo & Fucidji, 2016, p.8).

Diante das restrições percebidas, o modelo de racionalidade limitada posiciona-se de forma diferente quanto à solução mais viável para o problema. Nele, Simon (1978) propõe o alcance, não mais de uma solução ótima, mas de soluções satisfatórias e de métodos de aprendizagem e adaptação. Dessa maneira, o questionamento do uso da racionalidade e de soluções maximizadoras é um de seus aspectos principais (Melo & Fucidji, 2016).

A decisão satisfatória trata-se da primeira opção que preenche os requisitos mínimos de decisão, demandando assim poucos recursos mentais, ou seja, os decisores não procuram conhecer todas as possíveis soluções para determinado problema, mas apenas soluções que de forma simples resolvem o problema (Robbins, 2004; Spiegel & Caulliraus, 2013).

Tendo em mente tal definição, para reduzir o número de informações e para o alcance rápido e preciso dessas soluções simples, os indivíduos utilizam-se de regras que tornam a tarefa de decidir mais fácil, essas regras são denominadas como heurísticas (Rodrigues & Russo, 2011; Robbins, 2004). As heurísticas, conforme Oliveira e Simonetti (2010) definem, tratam-se de ferramentas usadas para a simplificação do processo decisório, pois “permitem que o administrador tome decisões de grande complexidade de forma simples, com o benefício da economia de tempo” (Darcoso & Russo, 2011, p. 117).

### 2.3 INTUIÇÃO

É possível encontrar diversas definições para intuição. Para Vergara (1993, p.1), a intuição é entendida como “aquilo que produz o conhecimento intuitivo, que tem a sua origem na consciência vital, segundo o sentido filosófico e o da psicologia transpessoal, ou no inconsciente individual e coletivo”. Já Gigerenzer (2009) definiu-a como um pensamento que aparece na mente de forma tão rápida e intensa que impulsiona a uma ação. Para este autor, a intuição é resultante da soma de dois elementos: métodos empíricos – heurísticas – e a aptidão evolutiva do cérebro (Darcoso & Russo, 2011).

De acordo com Santos e Darcoso (2016) no que diz respeito a abordagem intuitiva, houve nas últimas décadas tentativas de entender como as pessoas de fato tomam decisões no mundo real. Darcoso e Russo (2011) relatam que o modelo de tomada de decisão que assumia a intuição como base para o processo decisório teve seu início e desenvolvimento em 1989, quando uma equipe de pesquisadores, sendo eles Gary Klein, Judith Orasanu, Roberta Calderwood, Carolina Zsambook, dentre outros, se reuniram em uma conferência para tratar de pesquisas que não se encaixavam nas premissas de racionalidade. Esses estudiosos nomearam a área de estudo como decisões naturalistas (NDM, *Naturalistic Decision Making*).

De acordo com os autores citados acima, o surgimento deste campo deu-se como consequência da preocupação dos cientistas que – ao empregar o modelo tradicional de análise – não conseguiam uma explicação ou previsão das decisões realizadas fora dos laboratórios. Isto se dá porque as variáveis que interferiam a tomada de decisão no mundo real são numerosas e ressaltam que o modelo se tonava impraticável nesses casos.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a tomada de decisão intuitiva, por ser um processo cognitivo e que se apoia nas experiências vividas, se diferencia dos processos racionais pois, ocorre fora do pensamento consciente, se apoia em associações e conexões difusas entre informações diferentes, é rápida e se relaciona com componentes afetivos o que faz com que envolva emoções durante o processo.

A intuição está ligada a decisões precipitadas e, eventualmente, com resultados indesejáveis, processos rápidos e automáticos que possuem forte carga emocional. Pode ser uma ferramenta de grande valor, em atividades do dia-a-dia, para indivíduos que possuam experiência adequada (Andriotti, 2012).

Segundo Maximiano (2000) quando as informações para a tomada de decisão são insuficientes o comportamento intuitivo se torna o mais indicado. Esse tipo de comportamento é baseado pela sensibilidade e percepção e faz com que as pessoas decidam com poucos dados, ou então saltem da etapa de identificação para a decisão. Sendo assim, para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 197) “o tomador de decisões intuitivo é capaz de decidir rapidamente com base no que parece ser um volume de informações limitado”.

Miller e Ireland (2005) alertam em seus estudos que é necessário um certo controle e seletividade na tomada de decisão intuitiva, pois, a comodidade e rapidez trazidas pela intuição são fortes, por isso, é preciso que os gestores reflitam um pouco a respeito de como utilizá-la, principalmente em decisões estratégicas..

### 3. MEODOLOGIA

O campo de pesquisa deu-se na cidade de Lajinha (MG), em que estima-se uma população, em 2018, de 19.928 habitantes, sendo, no ano de 2016, 380 o número de empresas atuantes no município. Os estudos de Barbosa *et al.* (2013) apontam que o desenvolvimento do comércio e serviços desse município é intensamente influenciado pelas épocas de safra do café.

Para este estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva que de acordo com Gil (2008) tem por intento a descrição de determinada população/fenômeno e pode também possibilitar o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Selltitz *et al.* (1965), este tipo de pesquisa possibilita a abrangência de características de indivíduos, situações, grupos, assim como revela a relação entre eventos.

Buscou-se desta forma, descrever como os gestores comerciais se comportam ao tomar decisões. Ou seja, se estes gestores de uma cidade do interior de Minas Gerais se baseiam no modelo de racionalidade limitada proposto por Simon, ou se o processo de tomada de decisão é realizado de forma intuitiva.

Com intuito de responder a problemática desta pesquisa, foi utilizada neste estudo uma abordagem qualitativa, com emprego de entrevista para a coleta de dados. Os resultados foram tratados por meio da análise de conteúdo.

Gerhardt e Silveira (2009), apontam que a pesquisa qualitativa tem seu foco na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais preocupando-se assim com aspectos não quantificáveis da realidade não se prendendo a representatividade numérica, mas sim aprofundando-se na compreensão de determinado grupo, organização, entre outros.

A coleta de informações foi feita por meio de entrevista. De acordo com Godoy (1995), sob uma análise metodológica é possível considerar a entrevista como uma técnica essencial da investigação qualitativa. Os autores complementam ainda que atualmente este tipo de abordagem tem lugar garantido como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais. Sobre o conceito de entrevista, Fraser e Gondim (2004, p. 8) argumentam que “a entrevista é essencialmente uma comunicação verbal e consiste em um tipo de interação com objetivos específicos, que visa a compreensão de como os sujeitos percebem e vivenciam determinada situação ou evento que está sendo focalizado”.

Percebendo a liberdade para análise que é alcançada por meio da entrevista, neste estudo fez-se o uso da entrevista semiestruturada, conforme apêndice, que é feita com “uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (Laville & Dionne, 1999, p. 188). Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que dessa forma o pesquisador define um roteiro sobre o tema, porém, permite que o entrevistado participe de forma livre sobre os assuntos que surgem no decorrer da entrevista.

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que de acordo com Moraes (1999) trata-se de uma metodologia utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos de diferentes tipos, conduzindo a descrições sistemáticas que ajudam a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão num nível mais profundo do que o da leitura comum. As temáticas analisadas consistiram na importância do processo de tomada de decisão no progresso e desenvolvimento de um negócio ou organização, bem como seu fracasso ou falência.

A amostra utilizada é de caráter não probabilístico, sendo utilizada a abordagem por conveniência onde “o pesquisador de campo seleciona falantes da população em estudo que se mostrem mais acessíveis, colaborativos ou disponíveis para participar do processo” (Freitag, 2017). Utilizando-se da técnica de saturação de dados que, de acordo Nascimento *et al.* (2018, p.1), é “quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado”.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O intuito deste estudo foi identificar de que forma gestores comerciais tomavam decisões em seus empreendimentos, tendo como base as características dos modelos decisórios de Racionalidade Limitada e o da Teoria Naturalista, conforme exposto no desenvolvimento do presente trabalho. Para isto, todas as perguntas tiveram por objetivo extrair características da tomada de decisão de cada indivíduo.

O quadro 1 explicita as características dos entrevistados – tais como idade, sexo, formação acadêmica, ramo de atuação e período de experiência no comércio. A respeito da amostra é importante observar que os entrevistados na faixa etária de 20 a 21 anos são jovens que dão prosseguimento a um negócio familiar e já possuíam o contato com o empreendimento de forma contínua, até mesmo antes de se tornarem os responsáveis pela gestão, foram entrevistados 08 gerentes comerciais.

Entrevistados	Sexo	Idade	Formação	Experiência	Ramo de atuação
E1	F	21	Sup. Incompleto	3 anos	Vestuário
E2	F	21	Sup. Incompleto	3 anos	Vestuário
E3	M	37	Sup. Completo	17 anos	Vestuário
E4	M	35	2º grau Completo	4 anos	Alimentação
E5	M	20	Sup. Incompleto	3 anos	Material de Construção
E6	M	21	Sup. Incompleto	2 anos	Informática
E7	M	27	Sup. Completo	2 anos	Equipamentos Elétricos
E8	M	60	2º grau Completo	22 anos	Equipamentos de Refrigeração

QUADRO 1 – Perfil da Amostra

##### 4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO

Como ponto de partida analisou-se a percepção que os entrevistados possuíam em relação à importância do processo decisório. Mediante as repostas foi possível observar que, para todos, o processo decisório é de alta significância. Confirmando o pensamento de Daft (2010) de que o sucesso e fracasso de uma organização provêm das decisões.

É muito importante. Uma decisão tem muita consequência principalmente nas questões de compra aqui da loja, se fizer uma compra de mercadorias ruim você não vende e joga seu dinheiro fora e se for boa ela te levanta. (E2)



[...] eu vejo como algo com extrema importância porque envolve custos e pessoas [...] a base da empresa está nas decisões que são tomadas uma decisão correta pode elevar a produtividade e reduzir custos assim como uma decisão errada pode com certeza até quebrar uma empresa. (E4)

[...] é de extrema importância o processo decisório pois é um momento em que você vai decidir de melhor maneira possível um caminho que sua empresa venha a seguir. (E5)

Quanto a busca pela melhoria do processo decisório os respondentes também pontuaram que a realizam, mas não se aprofundaram a respeito da forma como essa melhoria é feita. Apenas o Entrevistado 3 alegou que não possui busca pela melhoria do processo decisório, segundo seus relatos ele entende que tem agido mais de forma empírica. Os demais, como pode ser observado nos depoimentos abaixo, entendem que a melhoria deve ser contínua.

Busco a melhoria para poder ter as informações mais precisas e mais rápidas para tomar uma decisão. (E4)

Então há sempre melhoria contínua no nosso processo de tomada de decisão. Para tomarmos a decisão sempre buscando mais informações e estratégias para tomarmos a decisão no tempo certo de e da melhor maneira possível. (E5)

Em meu empreendimento há a busca constante por essa melhoria, pois o tempo é muito corrido, então precisamos melhorar sempre. (E7)

A pesquisa buscou analisar também o que os respondentes priorizavam no processo decisório, tendo em mente a realidade das situações que ocorrem no dia a dia. Constatou-se que para a resolução de alguns casos os problemas são classificados e priorizados dependendo de sua importância, deixando as situações menos relevantes para depois. Tal constatação confirma o que foi afirmado por Melo e Fucidji (2016) quanto à tomada de decisão no modelo de racionalidade limitada ser sequencial, onde os indivíduos estabelecem prioridades entre os problemas.

A gente tenta resolver de acordo com o grau de importância se for alto vamos resolver rápido. Se o grau de importância for mediano ou baixo pode ser resolvido depois. (E7)

Observou-se também que os respondentes não possuem um formato ou padrão específico para tomarem suas decisões, nem se baseiam em algum tipo de sequência, confirmando a afirmação de Vergara (1993) de que existem diversas formas de ordenar o pensamento, isto porque a racionalidade trata-se de uma forma de organização de pensamento não uniforme, tampouco única.

Analiso, mas nem sempre, penso que após ter tomado a decisão não devo ficar retornando àquilo. (E6)

O bom é a gente já programar antes e estudar aquilo que a gente vai fazer antes de tomar a decisão. (E8)

É uma constante, você planeja antes, durante e depois. Sempre avalio minhas decisões aqui da loja, vejo todos os lados que podem dar certo ou errado pra depois eu tomar aquela decisão. (E2)

Para Balestrin (2002) os indivíduos possuem uma limitação no conhecimento de todas as alternativas e são pouco capazes de estabelecer critérios otimizadores de decisões, e para isso ele toma decisões que observam padrões mínimos de satisfação. Tendo essa afirmação em mente, procurou-se observar se os entrevistados tomavam decisões que os satisfaziam ou se

procuravam estudar minuciosamente todas as alternativas para que a melhor de todas as alternativas fosse escolhida.

As respostas obtidas mostraram que embora busquem a melhor forma de resolver os problemas, na maioria das vezes os indivíduos optam por uma solução que resolva o problema de imediato, avaliando as alternativas que possuem, sem muitas especulações ou busca por novas alternativas.

Tendo diversas alternativas eu opto pela mais fácil e que vai me atender no momento, faço isso devido a praticidade e pelo tempo, devido a estar envolvida em diversas atividades da loja. (E1)

Não vou dizer que avalio todas as alternativas, mas avalio entre uma e outra. (E3)

Analisar todas as alternativas que tenho disponível naquele momento e verifico a melhor que se encaixa nessa determinada situação. (E5)

A gente vê as alternativas e escolhe a que bem entende de acordo com a nossa necessidade. (E6)

Partindo do entendimento de Motta e Vasconcelos (2013) que para reduzir a Racionalidade Limitada é necessário que o indivíduo esteja munido de informação, questionou-se a respeito de como os entrevistados obtêm informações para a suas decisões do cotidiano, como compras e venda de mercadorias. Observou-se o uso de planilhas para o controle de informações, bem como o de tabelas de preços para a efetuação das vendas, destacando no caso do ramo de informática o acompanhamento do preço do dólar, porém houveram também aqueles que possuem raríssimo controle das informações utilizando-se apenas do livro caixa que registra as entradas e saídas do negócio.

## **4.2 FATORES INFLUENTES NA TOMADA DE DECISÃO**

### **4.2.1 TEMPO**

Percebeu-se, através das respostas e também da disponibilidade para responder as perguntas, que os respondentes não possuem muito tempo disponível devido a diversas atividades que realizam, conforme alegado por E1.

Por meio das respostas constatou-se que mesmo não tomando decisões instantâneas os respondentes procuram sempre rapidez no processo decisório trazendo assim à tona o pensamento de Spiegel e Caulliraux (2013) ao afirmarem que o modelo de racionalidade limitada traz à tona a tomada de decisão de pessoas que possuem pouco tempo e poucas informações.

Levo pouco tempo, me acho um pouco afoito nas tomadas de decisões. (E3)

Eu me resolvo rápido nas minhas decisões, não fico deixando o que preciso resolver para depois. (E6)

Na questão do trabalho eu tomo decisão rápido. (E8)

Nunca levo mais do que um dia ou horas para tomar uma decisão. (E4)

Ainda no que diz respeito ao tempo de tomada de decisão os entrevistados ponderaram que o mesmo também depende da situação em que estão inseridos, em situações mais complexas há uma maior observação a respeito da situação e do que deve ser feito e a partir disso o tempo utilizado para a resolução é um pouco maior.

Eu sempre analiso os fatos rapidamente e buscar as informações necessárias então decido. (E4)

Tem situações que demandam um pouco de tempo e tem situações que levam mais tempo para serem pensadas, acredito que depende muito do problema em que você está inserido. (E5)

Dependendo da importância da decisão, se tiver muito valor agregado, aí sim, vamos precisar de outras informações [...] há a necessidade de ir além dos conhecimentos que a experiência. (E7)

A tomada de decisão baseada em experiências anteriores, considerando um contexto semelhante, é para esses respondentes algo frequente, isso devido a diversos fatores sejam eles o tempo escasso ou o sucesso da decisão tomada anteriormente.

Se a situação permitir com que eu resolva da mesma maneira que eu resolvi da última vez eu vou decidir da mesma forma, mas se for identificada a necessidade de mudar algo eu vou mudar. (E5)

Se eu já vivi aquele problema, procuro usar a solução que deu certo nas outras vezes. (E6)

Sim, com certeza [...] o que foi feito anteriormente levo muito em consideração. (E4)

Decisões tomadas anteriormente são avaliadas na hora de tomar outras decisões. (E7)

Segundo os entrevistados, situações familiares e que ocorrem de forma frequente são resolvidas com base no conhecimento empírico que possuem, ressaltando conforme Darcoso e Russo (2011), à medida em que o indivíduo ganha experiência em determinada área acaba acumulando padrões e aumentando a capacidade de tomar decisões sem necessidade de gastar tempo com a análise. Foi verificada também a utilização das experiências anteriores para tomadas de decisões mais rápidas e simplificadas, quando o prazo para a resolução é curto.

Geralmente os problemas que exigem habilidade para serem solucionados eu me baseio nos conhecimentos que tenho. (E5)

Sempre utilizo soluções de situações que já aconteceram, pois fica mais fácil para resolver o problema, as decisões do dia-a-dia sempre resolvo de forma rápida. (E2)

#### **4.2.2 EXPERIÊNCIAS E CRENÇAS**

A experiência é algo tão importante na percepção do entrevistado E8 que ele pondera que “as pessoas que não possuem experiência prática realmente tem problemas maiores até se adequar”.

Torres e Junior (2011) afirmam que além das dimensões econômico-financeiras, é necessário avaliar também algumas dimensões comportamentais na tomada de decisão. E por isso, além de avaliar a utilização de conhecimentos anteriores, viu-se também a necessidade de os entrevistados responderem a respeito da interferência de suas crenças e valores em suas decisões, a resposta foi unânime, todos consideram que há grande influência de seus princípios pessoais no processo de tomada de decisão, principalmente no que diz respeito ao cliente.

Os conhecimentos que a gente vai aprendendo com a vida vão nos moldando e a gente muitas vezes toma decisões baseado nisso, muitas vezes é preciso ter um domínio próprio com o cliente ou demonstrar humildade e isso influencia muito na tomada de decisão. (E5)

Eu percebo que os valores e crenças possuem sim influência. Eu gosto de satisfazer a necessidade do cliente, os princípios contam a nosso favor, principalmente no tratamento do cliente. (E8)

Meus princípios influenciam muito na decisão, sem princípios é impossível tratar um cliente de forma correta. (E2)

### 4.3 O USO DA INTUIÇÃO

Em seguida, avaliou-se o uso da intuição na tomada de decisão dos participantes. De acordo com Darcoso e Russo (2011) a tomada de decisão intuitiva é algo instantâneo, os respondentes em sua maioria apontaram que não tomam decisões de forma imediata, conforme os depoimentos abaixo:

Nunca decidi nada de supetão não. (E2)

Rápido mesmo eu nunca tomo decisão. (E1)

Entendo que nunca devo agir por impulso. (E5)

Essas respostas demonstraram que, neste contexto, os gestores refletem pelo menos por algum tempo a respeito daquilo que precisam solucionar, mesmo que seja por um pequeno período. Entretanto, é importante destacar que não negaram a existência de situações nas quais uma solução surgiu de forma inexplicável, segundo o Entrevistado 6, muitas vezes, aparentemente, não há como resolver aquele problema e “do nada a solução cai do céu”, ressaltando assim o pensamento de Gigerenzer (2009) quanto a rapidez com que uma decisão intuitiva surge.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomar uma decisão é algo que independe do que uma pessoa acredita, do cargo que ela possui e tão pouco do setor que ela atua, talvez por ser algo tão abrangente, que exige cautela e que está sujeito às percepções do indivíduo, seja um pouco difícil definir pontualmente o modelo decisório utilizado pelas pessoas. Isso, porque existem diversas variáveis que, muitas vezes influenciam na tomada de decisão do indivíduo.

Diante disso, como foi apresentado anteriormente, o principal objetivo deste trabalho foi o de compreender se ao tomar as decisões, os gestores comerciais em estudo se baseavam no modelo de racionalidade limitada proposto por Simon, ou se o processo de tomada de decisão era realizado por eles de forma intuitiva.

Ao se considerar que as decisões tomadas pelo gestor em um negócio podem alavancá-lo, bem como determinar o seu fim, percebeu-se que os indivíduos que participaram dessa pesquisa apresentam fortes características de decisão voltada para a Racionalidade Limitada, sendo as principais: a) a busca de prioridades para tomar decisão; b) o uso de experiências anteriores para a resolução de problemas e c) a utilização de uma decisão satisfatória.

Embora não tenham negado o uso da intuição para determinadas situações, observou-se muito mais fatores que levavam ao modelo de Racionalidade Limitada do que ao modelo Naturalista de tomada de decisão. A partir disso, esses achados confirmam o que foi concluído por Santos e Darcoso (2016) em seus estudos, de que há uma integração entre as teorias de racionalidade limitada e a intuição, sendo uma complementar à outra em determinados casos. Ainda nesse sentido, De Oliveira e Simonetti (2010) afirmam que o equilíbrio entre a intuição – conhecimento sensível – e a racionalidade, auxiliarão os gestores na tomada de decisão no cenário atual onde há a presença de inovações e mudanças.

Sugere-se para novos estudos um maior aprofundamento dos conhecimentos ligados à tomada de decisão nos atuantes desse setor, bem como das ferramentas que facilitam a tomada de decisão, como os sistemas de apoios a decisão. Isso foi observado principalmente no ramo de

vestuário, que foi o que se mostrou mais deficiente no que diz respeito à coleta de informações para tomada de decisão, podendo essa variável ser analisada em novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, A. A. *A prática da tomada de decisão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, A. T. *Processo de decisão nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2013.
- ANDRIOTTI, F. K. *A intuição no processo de tomada de decisão instantânea [em linha]*. Porto Alegre: Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012. Tese de Doutorado. Tese de Doutoramento. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/37819> (03 de Setembro de 2018).
- BALESTRIN, A. *Uma análise da contribuição de herbert simon para as teorias organizacionais*. READ – Edição 28 Vol. 8 No. 4, jul-ago 2002. <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44111> (31 de Agosto de 2018).
- BARBOSA, L. M. O. *et al.* Os Impactos Economicos da Cafeicultura no Desenvolvimento do Comércio no Município de Lajinha, MG. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29918237.pdf> (06 de Setembro de 2018).
- BAZERMAN, M. *Processo decisório: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.
- DACORSO, A. L. R.; RUSSO, R. de F. S. M. *Intuição e decisão naturalista*. In: YU, Abraham Sin Oih (Coord.). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DAFT, R. L. *Administração*. Tradução por Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- FRANKLIN, M. A.; WOLOWSKI KENSKI, V.; POPADIUK, S.. Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 9, n. 3, 2011. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/index> (12 de Setembro de 2018).
- FRASER, M. T. D; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, Aug. 2004. <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf/> (06 de Setembro de 2018).
- FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2017. <http://www.periodicos.letras.ufmg.br/index.php/relin/article/view/12412> (03 de Setembro de 2018)
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Plageder, 2009.
- GIGERENZER, G. *O poder da intuição: o inconsciente dita as melhores decisões*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.
- HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. (Ed.). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford Handbooks, 2008. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9V5G-Z4FgMQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=HODGKINSON,+G.+P.,+STARBUCK,+W.+H.+\(2008\),+The+Oxford+Handbook+of+Organizational+Decision+Making,+Oxford+University+Press,+USA.&ots=LELev5OTe9&sig=GEe49dX\\_Xj46YtY0jAuH9GZrX3E#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9V5G-Z4FgMQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=HODGKINSON,+G.+P.,+STARBUCK,+W.+H.+(2008),+The+Oxford+Handbook+of+Organizational+Decision+Making,+Oxford+University+Press,+USA.&ots=LELev5OTe9&sig=GEe49dX_Xj46YtY0jAuH9GZrX3E#v=onepage&q&f=false) (08 de Setembro de 2018).

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Mensal de Comércio. Junho 2018. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc\\_2018\\_jun.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2018_jun.pdf) (31 de Agosto de 2018).
- KAHNEMAN, D. A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, v. 58, nº 9, p. 697-720, 2003. <http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/JudgementAndChoice.MappingBoundedRationality.DKahneman2003.pdf> (05 de Setembro de 2018).
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. In: *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. 1999.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, p. 147-164, 2011. <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/10549> (08 de Setembro de 2018).
- MACEDO, M. A. S.; FONTES, P. V. S. Análise do comportamento decisório de analistas contábil-financeiros: um estudo com base na Teoria da Racionalidade Limitada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 6, n. 11, p. 159-186, 2009. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/11185> (10 de Setembro de 2018).
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016. <http://www.rep.org.br/PDF/144-9.PDF> (05 de Setembro de 2018).
- MILLER, C. C.; IRELAND, R. D. O poder da intuição. *GV-executivo*, v. 4, n. 3, p. 69-85, 2005. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34397/33194> (31 de Agosto de 2018).
- MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. <http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/60815562/Analise%20de%20conteúdo.pdf> (03 de Setembro de 2018).
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- NASCIMENTO, L. D. C. N. et al. Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 71, n. 1, 2018. [http://www.scielo.br/pdf/reben/v71n1/pt\\_0034-7167-reben-71-01-0228.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reben/v71n1/pt_0034-7167-reben-71-01-0228.pdf) (15 de Setembro de 2018).
- OLIVEIRA, S. R. M.; SIMONETTI, V. M. M. Intuição e percepção no processo decisório de microempresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 4, n. 1, p. 52-66, 2010. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3152433> (31 de Agosto de 2018).
- PAPRIKA, Z. Z. Analysis and intuition in strategic decision making. The case of California. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, v. 38, n. 11, p. 60-67, 2007. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1078/> (31 de Agosto de 2018).
- PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. In: *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010. <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2347> (03 de Setembro de 2018).
- RIBEIRO, I. Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015. <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2285> (10 de Setembro de 2018).
- ROBBINS, S. P. Trad. Reinaldo Marcondes. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, F.; RUSSO, R. F. S. M.. *Heurísticas e vieses*. In: YU, A. S. O. (Coord). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SANTOS, M. R.; DACORSO, A. L. R. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 3, p. 448-463, 2016. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42885/intuicao-e-racionalidade-um-estudo-sobre-a-tomada-de-decisao-estrategica-em-empresas-de-pequeno-porte-> (02 de Setembro de 2018).
- SCHREIBER, D.; BOHNENBERGER, M. C. A Racionalidade Limitada e a Percepção Seletiva no Processo Decisório na Área de P&D. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 8, n. 2, p. 58-70, 2017. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46837/a-racionalidade-limitada-e-a-percepcao-seletiva-no-processo-decisorio-na-area-de-p-d-> (03 de Setembro de 2018).
- SELLTIZ, C.; EDRICH, H; COOK, S. W. Ratings of favorableness of statements about a social group as an indicator of attitude toward the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 2, n. 3, p. 408, 1965.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations*. The free press, 1997.
- SIMON, H. A. *Rational Decision Making in Business Organizations*. Nobel Memorial Lecture, Pittsburg, PA, 8 December. 1978. <https://core.ac.uk/download/pdf/6322096.pdf> (10 de Setembro de 2018).
- SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H. M. A tomada de decisão diante da racionalidade limitada: revisão da literatura. *Ciências & Cognição*, v. 18, n. 2, p. pp. 186-207, 2013. <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/844> (31 de Agosto de 2018).
- TORRES JUNIOR, A. S; MOURA, G. L. de. *Decisão em administração – uma discussão*. In: YU, Abraham S. O. (Coord.). *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011
- VERGARA, S. C. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: 27(2):130-57, abr./jun. 1993. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8673> (15 de Setembro de 2018).
- WILLIAMS, S. *Making better business decisions: Understanding and improving critical thinking and problem solving skills*. Sage, 2002.
- YU, A. S. O. et al. *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2011.