

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa  
Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**Bruna Basso Rodrigues**

**Associação entre estilos de tomada de decisão e áreas de atuação**

**São Paulo  
2011**

Bruna Basso Rodrigues

**Associação entre estilos de tomada de decisão e áreas de atuação**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Gazi Islam

**São Paulo  
2011**

Rodrigues, Bruna Basso

Associação entre estilos de tomada de decisão e áreas de atuação / Bruna Basso Rodrigues; orientador: Prof. Dr. Gazi Islam – São Paulo: Insper, 2011.

61 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração. Área de concentração: Estratégia) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

1. Tomada de Decisão
2. Estilos de Tomada de Decisão
3. “Fit”

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Bruna Basso Rodrigues

Associação entre estilos de tomada de decisão e áreas de atuação

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia

## Banca Examinadora

Prof. Dr. Gazi Islam

Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Filipe Sobral

Instituição: EBAPE - FGV

Assinatura: \_\_\_\_\_

## RESUMO

RODRIGUES, Bruna Basso Rodrigues. **Associação entre estilos de tomada de decisão e áreas de atuação** 2011. 61 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2011.

As empresas podem maximizar seus resultados ao tomarem decisões melhor desempenho. Tais decisões são influenciadas tanto por um ambiente externo, como por um contexto interno e por seu ator principal, o decisor. Esse indivíduo possui características e comportamentos próprios que são impressos na maior parte de suas decisões, tais comportamentos são refletidos em um estilo de tomada de decisão. Como é de interesse compreender os diferentes desempenhos das organizações, é importante entender de que forma os fatores como indivíduo e contexto interagem para melhor desempenho nas decisões. Esse trabalho testa a existência de uma atração entre indivíduos com determinados estilos de decisão e contextos cujas características compatibilizam com esses estilos. Ademais se observa também que em alguns casos existe maior desempenho individual quando o decisor está em uma área em que há compatibilidade com seu estilo de tomada de decisão.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; Estilos de Tomada de Decisão; “Fit”

## **ABSTRACT**

RODRIGUES, Bruna Basso. **Association between decision making styles and working areas**. 2011. 61 p. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2011.

Organizations can maximize their results with better decisions. These decisions are influenced by the external environment, internal context and by the decision maker. This individual has his own characteristics and behaviors that he uses in most of his decisions, and these characteristics can be defined as decision making styles. As it is of interest to understand organizational success, it is important to know how both individual and contextual factors can interact to improve decision results. This paper tests a relation between individual decision making styles, and contexts whose characteristics fit with the styles. And it observes that in some cases there is a better individual performance when the decisor is allocated in a department that has more fit with his decision making style.

Keywords : Decision making; Decision making styles; Fit

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: DESCRIÇÃO DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	28
TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE. CORRELAÇÃO PARA AS NUMÉRICAS E P_VALOR DE ASSOCIAÇÃO PARA AS CATEGÓRICAS .....	39
TABELA 3: RESULTADOS DAS HIPÓTESES TIPO A .....	40
TABELA 4: RESULTADOS DAS HIPÓTESES TIPO B.....	42
TABELA 5: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA ESCALA DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	56
TABELA 6: CARGA DOS FATORES POR ITENS .....	56
TABELA 7: COMPARAÇÃO DA NOTA FORMAL DE DESEMPENHO COM AS PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS .....	56

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: MODELO TEÓRICO.....	27
FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIFERENÇAS DE MÉDIAS DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	41
FIGURA 3: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA MÉDIA DE DESEMPENHO VERSUS INTERAÇÃO (HIPÓTESE 4B).....	44



## SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO .....	9
2. REVISÃO DE LITERATURA E MODELO TEÓRICO .....	11
2.1. DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....	11
2.2. FATORES QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO .....	14
2.3. FATOR INDIVÍDUO .....	16
2.3.1. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	18
2.4. FATORES DE CONTEXTO .....	22
2.5. INDIVÍDUO VERSUS CONTEXTO – ÁREA DE ATUAÇÃO .....	23
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	32
3.1. AMOSTRA .....	32
3.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	34
3.2.1. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	34
3.2.2. DESEMPENHO .....	36
3.2.3. ÁREA DE ATUAÇÃO .....	37
3.2.4. DEMAIS VARIÁVEIS .....	38
4. RESULTADOS .....	38
5. CONCLUSÕES .....	45
REFERÊNCIAS .....	51
ANEXOS .....	57

## INTRODUÇÃO

A tomada de decisão tem papel central no dia a dia das organizações e no direcionamento de suas estratégias, influenciando seus resultados (DEAN JR; SHARFMAN, 1996). Os administradores possuem como objetivo maximizar os resultados de suas empresas, o que pode ser traduzido em congregar o maior número de decisões com bom desempenho (HARRISON; MARCH, 1984). Já os acadêmicos necessitam entender quais são as razões que diferenciam o desempenho de uma empresa versus o das demais e, portanto, a compreensão da dinâmica de decisões com melhor desempenho pode auxiliar o entendimento de um posicionamento estratégico (ELBANNA; CHILD, 2007). Dada a importância da tomada de decisão para a administração é de interesse, tanto acadêmico, quanto prático, compreender os fatores responsáveis por gerar decisões com melhor desempenho.

Para auxiliar a discernir as diferenças entre uma decisão e outra, a tomada de decisão é vista pela literatura como um processo; que varia de acordo com fatores influenciadores. Esses fatores podem ser características da empresa, do ambiente, do problema e dos indivíduos envolvidos no processo decisório (RAJAGOPALAN; RASHEED; DATTA, 1993). Esses fatores contextualizam a decisão de forma a facilitar a compreensão do caráter variante do processo de tomada de decisão, uma vez que, processos e contextos distintos levam a escolhas diferentes (MINTZBERG; WESTLEY, 2001). Muitos estudos da literatura se dedicam a entender as etapas que compõem esse processo, sua ordem e dinâmica. Outros focam em saber a ligação entre o contexto e o processo em si, já outra vertente busca relações entre a variação, no processo ou no contexto, com o desempenho da decisão.

Existe ainda outro grupo de estudos que objetiva verificar como os fatores do contexto se influenciam mutuamente e como essas interligações podem alterar o desempenho da tomada de decisão. Entretanto, essa literatura ainda é restrita e pouco desenvolvida sob o ponto de vista do indivíduo (RAJAGOPALAN et al., 1993, SCOTT; BRUCE, 1995). Os administradores objetivam maximizar seus resultados e isso pode ocorrer através de decisões com melhor desempenho. Tais decisões se tornam tangíveis através da atuação de indivíduos que compõem as organizações. Por consequência nesse trabalho o nível de análise será o decisor e como esse pode se relacionar com o contexto em que se insere na tomada de

decisão. Segundo Leonard et al. (1999) o comportamento durante a tomada de decisão é influenciado pela situação.

Os decisores exibem um comportamento ao longo da decisão no que tange a forma de visualizar a situação, percepção dos estímulos, processamento de informação e formulação das alternativas (ROWE; BOULGARIDES, 1992 apud LEONARD; SCHOLL; KOWALSKI, 1999). Tal comportamento é denominado estilo de decisão e os indivíduos tendem a possuir um estilo predominante que pode ser racional, intuitivo, esquiva, dependente ou espontâneo (SCOTT; BRUCE, 1995). Na tomada de decisão o estilo e as características pessoais como experiência e nível hierárquico são fatores determinantes, pois imprimem a marca do indivíduo na procura e avaliação de informações (TAYLOR, 1984 apud HUNT et al., 1989). Essa marca pode ser responsável por variações na decisão independente do alicerce processual (HUNT et al., 1989; WALLY; BAUM, 1994). Segundo Covin, Slevin e Heeley (2001) há a necessidade tanto sob o ponto de vista acadêmico quanto prático de se compreender como os estilos de tomada de decisão, características do contexto organizacional interno e o ambiente podem influenciar a decisão.

O indivíduo está inserido em um contexto dentro do qual executa sua decisão. Considerando que as pessoas são atraídas por atividades que compatibilizam com seus desejos e preferências, existe uma possibilidade de que o contexto desse indivíduo esteja relacionado com uma característica pessoal, como o estilo de tomada de decisão (SCHNEIDER, 2001). Caso exista essa atração entre determinados indivíduos e contextos, maiores serão as chances de melhor desempenho (SCHNEIDER, 2001). Com essa motivação, esse trabalho irá demonstrar como esses fatores do processo decisório (indivíduo e contexto) podem estar relacionados entre si e talvez influenciando conjuntamente as decisões. Ainda são poucos os estudos que consideram mais do que um fator antecedente (PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998).

Partindo do pressuposto que indivíduo e contexto possuem algum nível de associação, o desempenho das decisões pode ser proveniente de uma influência combinada (ELBANNA; CHILD, 2007). Dado que o desempenho da decisão é consequência da dinâmica do processo, que pode ser afetada por fatores antecedentes, optou-se nesse estudo compreender diretamente

se existe relação entre a interação de estilos de decisão e contexto com o desempenho da decisão (LEONARD et al., 1999).

A operacionalização das hipóteses restringiu-se a uma empresa para controlar alguns dos fatores de ambiente e organização e também para existir uma medida consolidada do conjunto de decisões por indivíduo, no caso desempenho. A amostra obtida pela pesquisa e dados secundários foi de 265 indivíduos e é composta por uma diversidade de áreas dentro da organização, que refletem diferentes naturezas de decisão. O fator indivíduo é mensurado através do estilo de decisão (THUNHOLM, 2004) e o fator contexto é representado pela área de atuação.

O trabalho se inicia com uma revisão de literatura sobre as decisões nas organizações, fatores influenciadores e estilos de tomada de decisão. Na sequência é exposto o modelo teórico e hipóteses. A seção posterior aborda a metodologia utilizada, seguida pelos resultados obtidos. Na parte final é apresentada a discussão com restrições e recomendações para novos estudos.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA E MODELO TEÓRICO**

### **2.1. DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES**

As decisões são escolhas referentes à resolução de problemas. No caso das firmas, tais escolhas podem estar relacionadas, por exemplo, à estratégia, estruturas, qualidades, sistemas e desempenho (IRELAND; MILLER, 2004). As decisões compreendem um conjunto de ações, impulsionadas por fatores, que identificam o estímulo, problema e, com base em planos, políticas e estratégias, estimam o valor futuro das alternativas existentes (ARCHER, 1964; HARRISON; MARCH, 1984). No geral as decisões referem-se a comprometimentos de recursos, portanto do ponto de vista estratégico há grande importância para o processo decisório, colocando o tema em destaque no estudo da administração das organizações (DEAN JR; SHARFMAN, 1996; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976). Nessa linha existe uma abordagem que destaca o papel das decisões como um dos elementos fundamentais da administração, uma vez que, faz parte da rotina diária e do funcionamento da organização (IRELAND; MILLER, 2004). Pode-se dizer que o propósito da administração é exatamente lidar com essa gama de escolhas de decisões sobre pontos conflitantes, problemas e direcionamentos. E o administrador atingirá melhor desempenho em conduzir a

organização realizando as escolhas em suas decisões que gerem os melhores desempenhos gerais como função de seu desempenho individual (HARRISON; MARCH, 1984).

O processo de tomada de decisão objetiva a procura da solução e por ser um tema tão abrangente, pode ser analisado em diferentes perspectivas. No geral, segundo Huber e McDaniel (1986) os estudos da área se dividem em (1) desvendar como as organizações tomam as decisões e (2) em entender qual é a influência do comportamento dos indivíduos no processo decisório (FRANKEN; MURIS, 2005). A primeira abordagem constitui uma visão mais processual de etapas que compõem a tomada de decisão, geralmente adotada pela teoria de administração e a segunda foca na estruturação do pensamento na tomada de decisão, visão mais explorada na literatura de psicologia.

Apesar de sua abrangência, de forma simplificada o processo decisório envolve etapas de coleta de informação, análise dessa informação, escolhas, alternativas e possíveis resultados (DEAN JR; SHARFMAN, 1996). Segundo alguns autores as características do processo, como variações nas etapas, duração, grau de racionalidade, abrangência, quantidade de atividade política e nível de envolvimento do indivíduo, influenciam na efetividade da tomada de decisão (DEAN JR; SHARFMAN, 1996; RAJAGOPALAN et al., 1993). Portanto, o desempenho obtido na tomada de decisão pode ser atrelado tanto às particularidades de cada decisão, bem como aos fatores que influenciaram a condução da decisão. Ambos, fatores e peculiaridades são referentes ao contexto ou ao indivíduo.

Como descrito acima, o processo decisório é constituído por um conjunto de etapas, geralmente são conceituadas na literatura seguindo uma mesma lógica, mas com variações, cada autor define os alterando a nomenclatura e a quantidade de etapas existentes (HUNT et al., 1989; IRELAND; MILLER, 2004; MINTZBERG et al., 1976; NUTT, 1998; WALLY; BAUM, 1994). A visão mais frequente divide a tomada de decisão em identificação e entendimento do problema, coleta e processamento de informações, geração de alternativas, avaliação dos possíveis caminhos e a escolha que apresentará melhor desempenho (IRELAND; MILLER, 2004). Essas etapas podem ser resumidas por inteligência, esquema e escolha (WALLY; BAUM, 1994).

Uma variação propõe a existência da etapa de enquadramento, avaliação dos fatores ambientais e organizacionais, para definição de direção através da geração de opções, passando pela avaliação para finalizar com a implementação (NUTT, 1998). Esse enquadramento pode também ser visto como o contexto, que permeia o processo do problema até a decisão. Alguns autores incluem a implementação da decisão dentro do processo, outros a tratam como uma etapa posterior a decisão, nesse trabalho será tratada como parte do resultado da decisão.

Outra variação (MINTZBERG; WESTLEY, 2001) utiliza nomenclatura própria e relaciona a decisão com os objetivos da empresa, sendo o processo descrito pela fluidez da escolha de oportunidades, geração de alternativas, exame das consequências de acordo com os objetivos e por fim a decisão. Ainda no conjunto de variações da versão clássica o processo pode ser definido através de identificação, desenvolvimento e seleção (MINTZBERG et al., 1976) ou como análise dos eventos (fatos), análise pelo participante (decisor) e a análise do conteúdo da decisão (alternativas) (HUNT et al., 1989). Em suma, os autores ao descreverem o processo estão alinhados em relação à importância do contexto: problema, alternativas e fatos e que cenários não estruturados alteram o processo de avaliação e escolha de alternativas (NUTT, 1998). Nessas situações se evidencia o papel do ator da decisão que muitas vezes reduzirá um ambiente complexo para uma série de conceitos simplificados (MINTZBERG et al., 1976).

Em resumo, o processo de tomada de decisão tem sido amplamente explorado pela literatura e existe tanto um modelo único de processo que aflora nos estudos, como também de acordo com outros estudos podem existir formatos e sequências que melhor se adequam de acordo com fatores externos às características do processo (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MINTZBERG et al., 1976; MINTZBERG; WESTLEY, 2001). Ao focar na importância da atuação dos indivíduos na tomada de decisão uma vertente é compreender as etapas em que eles se engajam para a decisão, de forma a clarificar que apesar de existir uma lógica como alicerce do processo, diferenças pessoais podem ser determinantes (HUNT et al., 1989). Tais diferenças pessoais podem levar o indivíduo a utilizar uma das lógicas citadas em contextos diversos gerando resultados distintos, que podem impactar seus desempenhos individuais e consequentemente influenciarem os desempenho geral da empresa.

## **1.2. FATORES QUE INFLUENCIAM A TOMADA DE DECISÃO**

Os modelos propostos por Hunt et al. (1989) e Rajagopalan et al. (1993), auxiliam na compreensão da relação do processo decisório com os demais fatores influenciadores. Esses modelos tentam condensar a teoria de tomada de decisão traduzindo-a em relações entre os antecedentes (fatores influenciadores), o processo de tomada de decisão e os resultados. Combinando os modelos apresentados pelos dois estudos é possível visualizar quatro principais grupos de fatores que influenciam a tomada de decisão (antecedentes): fatores do ambiente (velocidade, risco, incerteza), da organização (estrutura de poder), do problema (situação, decisão) e do indivíduo (decisor). Apesar de apartados na definição os fatores influenciadores possuem interligação e podem influenciar conjuntamente a tomada de decisão, há pouco na literatura sobre tal interligação, no geral são estudados isoladamente.

Os fatores do indivíduo são aqueles intrínsecos ao decisor, como sua personalidade, valores e estilos (HUNT et al., 1989). Já os fatores do ambiente refletem a situação em que a organização, o decisor e o problema estão inseridos, assim como ambientes de alta velocidade ou de incerteza. Os fatores da organização são as estruturas formais, hierarquização e centralização de poder. E os fatores do problema se referem ao conteúdo da decisão e recursos envolvidos (RAJAGOPALAN et al., 1993).

Tais fatores também são explorados com o intuito de se compreender como o problema a ser resolvido e a situação em que o mesmo está afetam o processo (THUNHOLM, 2004). A importância em se entender os antecedentes advém do fato de processos e contextos distintos levarem a diferentes escolhas (MINTZBERG; WESTLEY, 2001). Ou seja, uma variação na tomada de decisão deve ser compreendida, pois impactará na efetividade do desempenho final (DEAN JR; SHARFMAN, 1996). Segundo Hunt et al. (1989) em algumas decisões pode haver uma conexão direta entre comportamento, condições do ambiente e grau de informação disponível, de forma a afetar a percepção de risco e incerteza da decisão (ARCHER, 1964). Conforme a literatura os fatores individuais como estilo de cognição, características pessoais e políticas influenciam a condução do processo (COVIN et al., 2001; IRELAND; MILLER, 2004).

Complementando a definição dos antecedentes, Hunt et al. (1989) propõe um modelo em que o tomador de decisão pode ser visto como um ator que traz para o processo algumas crenças, predisposições, habilidades, experiências e um estilo cognitivo distinto. O problema de decisão pode ser descrito em termos de estrutura e conteúdo. Já a situação de decisão está vinculada aos fatores e condições do ambiente, como restrições do tempo, importância e incerteza.

Rajagopalan et al. (1993) propõem um modelo similar, mas que analisa sob uma perspectiva organizacional os fatores que são influenciadores do processo de decisão, que para eles é visto como um conjunto de características. Segundo os autores as características das decisões são influenciadas por fatores ambientais como incerteza e complexidade, condições organizacionais como a estrutura interna de poder, desempenho anterior, estratégias já adotadas e características específicas de cada decisão, como urgência, recursos envolvidos e incerteza sobre o desempenho. Dentre as características do processo os autores listam abrangência, racionalidade, atividade política, participação, duração e tipo de conflito.

A proposta de Rajagopalan et al. (1993) foi identificar quais fatores influenciam o processo de tomada de decisão de forma a integrar e consolidar teorias e trabalhos de pesquisa que no geral são fragmentados e variam em muitos aspectos, como a apresentação de diferentes construtos. Esse artigo demonstra que no geral a literatura foca em sugerir modelos que traduzam os processos ou aqueles que classificam os tipos de tomada de decisão. Tais modelos variam desde uma proposta racional em que há coordenação e estrutura ao longo da tomada de decisão, bem como modelos políticos e de comportamento em que as decisões são vistas de forma mais fluida.

Com base no estudo de alguns pontos de atenção identificados na literatura, como a necessidade de mais avaliações da tomada de decisão sob a perspectiva no nível micro (RAJAGOPALAN et al., 1993; SCOTT; BRUCE, 1995), indivíduo, bem como a percepção de que as teorias de psicologia cognitiva de tomada de decisão podem contribuir para melhor compreensão do impacto de fatores como conhecimento, experiência, vieses, composições de grupos e tempo no poder podem influenciar nos processos de decisão, decidiu-se aprofundar os estudos na tomada de decisão do ponto de vista do decisor. A visão do decisor advém



também de uma motivação de entender o que diferencia a decisão além da natureza do problema, contexto organizacional e ambiente externo.

### **1.3. FATOR INDIVÍDUO**

No artigo de Hunt et al. (1989) os autores especificam que o tomador de decisão e suas particularidades influenciam o processo decisório. E apesar de, não incluso no modelo de Rajagopalan et al. (1993), os autores citam como necessidade de trabalhos futuros dedicarem mais esforços nas pesquisas o ponto de vista do decisor, indivíduo. Segundo Mintzberg et al. (1976) as pesquisas de tomada de decisão podem ser realizadas em três níveis: individual, grupal e em organizações. Eles identificaram que no geral os psicólogos cognitivos tendem a estudar o menor nível, enquanto que os psicólogos sociais avaliam os grupos e os cientistas políticos e teóricos da administração focam na maioria das vezes no nível organizacional. Nesse estudo tenta-se avaliar o nível individual dentro de seu contexto, presente em um grupo inserido na organização.

Taylor (1984 apud HUNT et al., 1989) observou que os interesses, personalidade e motivações dos decisores exercem uma grande influência nos comportamentos particulares de cada tomada de decisão, como quantidade de informação procurada e taxa de processamento. Tal influência existe porque o indivíduo como ator da tomada de decisão organizacional, transparece sua personalidade, competência e estilos afetando tanto o processo como as escolhas. Tais diferenças individuais são importantes para o ritmo em que a tomada de decisão ocorre (HUNT et al., 1989; WALLY; BAUM, 1994), pois haverá variações em como os processos cognitivos e simbólicos influenciam os indivíduos na construção e comunicação de modelos de suas realidades (HUNT et al., 1989). E alguns autores defendem que decisores que utilizam a intuição podem processar alternativas simultaneamente de forma a acelerar o processo, logo é uma forma de influência do fator do indivíduo em uma das características do processo (WALLY; BAUM, 1994). Portanto a duração da tomada de decisão é uma característica que pode se alterar de acordo com as diferenças individuais do tomador de decisão.

Os fatores dos indivíduos, assim como os demais podem ser detalhados, abrangendo características demográficas como idade, sexo, bem como de conhecimento, como experiência, nível educacional e também valores e crenças individuais. Ademais existem os estilos pessoais que combinam todo esse conjunto para influenciar na tomada de decisão se refletindo em habilidades na tomada de decisão que podem contribuir para um melhor desempenho da empresa (ELBANNA; CHILD, 2007).

Ao focar no indivíduo a avaliação da escolha em si é substituída pela compreensão de como os atores humanos da tomada de decisão interagem com a informação disponível e com o contexto e interpretam as situações (HUNT et al., 1989). Visto que os indivíduos podem influenciar o processo decisório através da impressão de suas características pessoais, pesquisadores de tomada de decisão nesse nível ligam o processo cognitivo ao desempenho das decisões, pois nem sempre o processo seguido tem princípios racionais, às vezes os indivíduos adotam diferentes estratégias e heurísticas (DEAN JR; SHARFMAN, 1996; GAMBETTI et al., 2008; WALLY; BAUM, 1994).

Como maior detalhamento dos fatores do indivíduo, a habilidade cognitiva é o nível de capacidade intelectual trazida para uma decisão. Essa habilidade se manifesta através de uma complexidade da cognição individual e da capacidade de processamento de informação (WALLY; BAUM, 1994). O processamento de informação representa em muitos modelos teóricos o diferencial na elaboração e escolha de alternativas.

Há evidências na literatura de que determinados comportamentos ao influenciarem as etapas do processo alteram o desempenho final da decisão. Miller (1987 apud COVIN et al., 2001) reporta que o estilo racional resulta em maior desempenho financeiro dentre firmas que possuem dispositivos formais de integração, sob essa visão o fator do indivíduo combinado com um fator organizacional pode gerar uma variação no desempenho da decisão.

A abrangência é também uma característica que pode ser afetada pelos fatores individuais. A extensão da decisão pode ser influenciada pela capacidade de processamento de informação (COVIN et al., 2001; WALLY; BAUM, 1994). Essa capacidade além de ser consequência de fatores do ambiente e do problema no que se concerne a quantidade e natureza de informações que estão disponíveis para serem processada pelos decisores, é também uma característica do

tomador de decisão que irá avaliar e processar essa informação de maneira própria (HUNT et al., 1989; LEONARD et al., 1999; NUTT, 1980; RAJAGOPALAN et al., 1993).

A vertente comportamental da teoria de tomada de decisão foi desenvolvida nas décadas de 1950 e 1960 com os trabalhos de Cyert e March (1992) nos quais se assumia que as decisões nas firmas, são influenciadas tanto por fatores exteriores e de contexto, quanto por indivíduos e processos do entorno dessa atividade. Em relação aos fatores dos indivíduos que afetam o comportamento da tomada de decisão, os pesquisadores discorrem que os estilos cognitivos do decisor, características da personalidade (HENDERSON; NUTT, 1980) e as diferenças individuais em relação à recompensa podem influenciar a tomada de decisão (FRANKEN; MURIS, 2005; HENDERSON; NUTT, 1980; WALLY; BAUM, 1994). Tais diferenças individuais como cognição, personalidade e processamento de informação moldam o comportamento do decisor durante o processo.

A combinação dos fatores individuais no processo decisório pode ser traduzida como um modelo de comportamento que os indivíduos apresentam ao tomarem uma decisão. Tal comportamento é próprio de cada indivíduo e pode variar em suas tomadas de decisão, mas os indivíduos tendem a apresentar um padrão predominante (SCOTT; BRUCE, 1995; THUNHOLM, 2004). Esse comportamento é mais abrangente que os estilos cognitivos, pois é uma forma de propensão à reação de situações e compreende também: as preferências individuais no modo de processamento de informação, as habilidades de manter intenções e as necessidades, crenças, normas e valores particulares do indivíduo (LEONARD et al., 1999; THUNHOLM, 2004). A conceituação dos estilos de tomada de decisão pode ser simples ou complexa dependendo do que está sendo considerado (LOO, 2000).

### **1.3.1. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO**

De acordo com a definição de Rowe e Boulgarides (1992 apud LEONARD et al., 1999) o estilo de tomada de decisão é o modo através do qual o indivíduo visualiza e pensa as situações, através da percepção e compreensão dos estímulos e da forma como escolhe qual será a resposta. Por conseguinte, está relacionado com o comportamento do indivíduo ao longo do processo de tomada de decisão. Fatorando o estilo de tomada de decisão encontram-se dois aspectos principais: complexidade cognitiva e orientação de valores individuais

remetendo ao processamento de informação e uma impressão pessoal (LEONARD et al., 1999). Por toda sua abrangência, pesquisadores indicam que a avaliação dos estilos de tomada de decisão é importante para melhor compreensão do processo de tomada de decisão e de seu desempenho (THUNHOLM, 2004).

Os estilos de tomada de decisão são relevantes, pois refletem o fator individual nas características do processo de tomada de decisão, como abrangência e racionalidade, cadeia de valores, crenças e normas (COVIN et al., 2001). Doktor e Hamilton (1973 apud HENDERSON; NUTT, 1980) verificaram que os executivos tendem a ter um estilo preferido de tomada de decisão, teoria reforçada por Mitroff e Kilman (1973 apud HENDERSON; NUTT, 1980) que também sugerem que no geral as pessoas vão utilizar o estilo predominante na maior parte das tarefas de decisão que realizam.

Alguns autores enfatizam o modo analítico, racional, claramente distinguindo fatos e valores na fase de seleção, maximizando a utilidade (HENDERSON; NUTT, 1980). Entretanto como os estilos cognitivos são fatores importantes na decisão de adotar uma estratégia e na avaliação de riscos, é necessária maior amplitude na abordagem da tomada de decisão do ponto de vista do decisor (HENDERSON; NUTT, 1980; MINTZBERG et al., 1976; NUTT, 1998). Essa abordagem de estilos de tomada de decisão remonta a tipologia de Jung (1970 apud HENDERSON; NUTT, 1980), que é baseada na dimensão de julgamento e de percepção dos indivíduos.

Encontra-se uma gama de definições de estilos de tomada de decisão, algumas estão mais baseadas nos estilos de cognição, outras em estilos de aprendizado, outras se fundamentam na quantidade de alternativas consideradas (SCOTT; BRUCE, 1995). Outra grande parcela define os estilos com fundamento em como os indivíduos coletam, processam e avaliam informações (MCKEENY E KEEN, 1974 apud HENDERSON; MITROFF, 1983 apud HUNT et al., 1989; NUTT, 1980,). Na literatura é possível verificar a distinção de dois estilos polares, analítico e intuitivo que de alguma forma estão presentes em todas as definições, podendo conter variações de nomenclatura ou subdivisões (HENDERSON; NUTT, 1980; HUNT et al., 1989; LEONARD et al., 1999; ROWE; BOULGARIDES, 1992 apud LEONARD et al., 1999). Esses estilos são os que possuem maior literatura, pois demonstram

os extremos de utilização da informação disponível na tomada de decisão, sendo a principal diferença o modo de coleta.

O indivíduo analítico é visto como aquele que se concentra em detalhes ao coletar as informações, suas decisões possuem ligação com a estrutura e identificam relações subjacentes (HUNT et al., 1989; HUYSMAN, 1970 apud HENDERSON; NUTT, 1980; LEONARD et al., 1999). Esse estilo utiliza ferramentas de decisão quantitativas, realiza uma aplicação sistemática e deliberada de habilidades ao longo do processo decisório e preocupa-se em estruturar o problema e as alternativas de acordo com o resultado (KHADWALLA, 1976 apud COVIN et al., 2001; MORERA et al., 2006; SCOTT; BRUCE, 1995). Esse conceito remonta ao homem econômico racional que visualiza sua satisfação em cada alternativa e possui preferência de acordo com seu retorno (SIMON, 1955).

Nessa linha, uma vertente de estudiosos defende uma abordagem baseada em fatos, denominada “evidence-based management” e que gerou uma série de artigos recentemente trazendo para o debate o quanto é viável a aplicação do conceito na administração (PFEFFER; SUTTON, 2006; PFEFFER; SUTTON, 2007; REAY; BERTA; KOHN, 2009). Esses estudos defendem a prática da administração baseada em fatos. Com essa visão as organizações deveriam utilizar fatos concretos ou informações de fontes seguras para fundamentar suas decisões. Tal abordagem é consoante com o conceito de decisão racional onde deve ser coletado o maior número de informação para determinação e escolha de alternativas.

Já o indivíduo intuitivo tem uma compreensão mais holística, defende sua solução em termos de adequação e similaridades, preferem situações desestruturadas e tendem a ter uma visão do problema como um todo (HUNT et al., 1989; LEONARD et al., 1999). Segundo Huysman (1970 apud HENDERSON; NUTT, 1980) o estilo heurístico, enfatiza soluções pragmáticas e identifica problemas análogos, utilizando a intuição para determinar a solução, esses indivíduos tendem a utilizar “gut feelins” (sentimentos intuitivos) e em alguns casos esse estilo pode ser definido por uma estratégia de tentativa e erro, através do teste de soluções e da escolha sem embasamento em processos formais ou analíticos (ELBANNA; CHILD, 2004; SADLER-SMITH; SHEFY, 2004; SCOTT; BRUCE, 1995).

Existe também uma crescente valorização da importância da intuição dos executivos em suas decisões. Os estudos debatem que essa característica deve ser avaliada dentro do âmbito organizacional, entretanto existem pesquisas tanto que incentivam como desaconselham a utilização da intuição nos processos decisórios (MILLER; IRELAND, 2005; SADLER-SMITH; SHEFY, 2004). A defesa do estilo intuitivo se dá pelo fato de que algumas avaliações podem ser mais assertivas sem a necessidade de consideração de toda a informação disponível, além de em algumas situações o custo de se utilizar embasamento mais completo não compensaria o impacto em desempenho (ELBANNA; CHILD, 2007)

Segundo Hunt et al. (1989) pode existir uma mistura de estilos, pois as dimensões de coleta e avaliação de informações não são independentes, portanto apesar de existir predominâncias de estilos, os indivíduos possuem maior ou menor grau de características de todos os estilos. Ademais segundo Rowe e Boulgarides (1992 apud LEONARD et al., 1999) existem aqueles que precisam de estrutura, fatos e regras, e poucas informações e os que consideram a lógica, todos os aspectos do problema e adquirem grandes quantidades de dados, ambos se relacionam com uma visão analítica. Já a similaridade com o intuitivo ocorre nos estilos comportamental, que se preocupa com as pessoas e suas necessidades, e conceitual, que explora novas opiniões, consideram várias alternativas, e aplicam julgamentos. No caso desses que buscam um alinhamento com os demais se exhibe também uma relação de dependência, uma coleta de informação baseada em relacionamento.

Nygren (2000 apud MORERA et al., 2006) desenvolveu uma escala que mede as diferenças individuais em tomada de decisão. Ele identificou que existem três estilos, analítico (necessita de avaliação cuidadosa e sistemática das opções), intuitivo (conta fortemente com a intuição humana e “gut feelings”) e emoção baseada em arrependimento. Tal escala foi validada e Nygren (2000 apud BARBER, 2005) demonstra que indivíduos analíticos tem uma menor correlação com apetite a risco e impulsividade, podendo influenciar as características do processo de tomada de decisão. O estilo de emoção baseada em arrependimento não é verificado por outros autores, sendo substituído por outros estilos baseados em relações interpessoais ou papéis na organização, como espontaneidade, esquiva e dependência.

Dean Jr e Sharfman, (1996) defendem a existência de quatro comportamentos distintos: racional, intuitivo, dependente, caracterizado por uma busca por conselhos e direção de outros

e esquivada, caracterizado por indivíduos que tentam evitar a tomada de decisão. Por sua vez, o estilo de dependência está relacionado com uma característica do processo e atividade política, (RAJAGOPALAN et al., 1993), sendo que dependendo do contexto essa característica pode ser predominante nas decisões necessárias. Nessas situações as alianças políticas são determinantes e a decisão nesse cenário geralmente congrega diferentes objetivos que devem ser equalizados na escolha (ELBANNA; CHILD, 2004). O estilo dependente fundamenta-se também na projeção e compartilhamento de responsabilidades e percepção de restrição das alternativas do ambiente (HARREN, 1979).

Enquanto que o estilo de esquivada, contrastando-se com o dependente e o racional, apresentará menor tendência de confrontação na decisão (PHILLIPS; PAZIENZA; FERRIN, 1984 apud SCOTT; BRUCE, 1985). Segundo Thunholm (2004) esse estilo também está relacionado com a inabilidade de pró-atividade durante a tomada de decisão. A existência de um estilo de esquivada demonstra a congruência com outro fator influenciador, a estrutura organizacional.

O estilo denominado espontâneo, que é caracterizado por um senso de imediatismo e um desejo de passar rapidamente pelo processo foi encontrado por Bruce e Scott (1995) no desenvolvimento e validação de sua escala e se conecta com características do processo como duração e tipo de conflito (RAJAGOPALAN et al., 1993) e com a estrutura da organização que podem influenciar a necessidade de ativação desse estilo.

#### **1.4. FATORES DE CONTEXTO**

Outros fatores irão influenciar a tomada de decisão nas organizações e segundo Elbanna e Child (2007) o contexto irá refletir as características específicas das decisões, fatores ambientais, detalhes da organização em si e também características dos decisores. Essa visão mais ampla de contexto congrega também o indivíduo que nesse trabalho será considerado como outro fator, as demais características formarão o fator contexto, cujos aspectos influenciarão o processo decisório das organizações (PAPADAKIS et al., 1998).

Dentre as características do contexto relativas à organização pode-se citar estrutura, distribuição de poder, estratégias passadas, sistemas internos, tamanho, controle acionário e desempenho histórico (RAJAGOPALAN et al., 1993). São também características do contexto

organizacional os formatos de comunicação dentro da organização, controle e resistência a mudança (NUTT, 2008). Outros atributos da organização são considerados pelos pesquisadores como importantes na tomada de decisão, são eles: centralização do processo decisório, aderência a procedimentos e regras com formalidade, controle cerrado de acesso a informações e relações de trabalho menos naturais (COVIN et al., 2001).

Existem muitos estudos que focam em compreender a faceta do ambiente nos pontos de incerteza e a quantidade de informação, entretanto poucos são os estudos que utilizam uma visão mais holística considerando outras características ou até relacionando com outros fatores de contexto (EISENHARDT, 1989; PAPADAKIS et al., 1998). Como visão do ambiente existe uma faceta que é o nível de tecnocracia, tanto no ambiente externo como no interno (COVIN et al., 2001).

As características específicas da decisão, como o nível de impacto apresentaram grande papel em determinar variações no processo decisório conforme demonstrado no estudo de Papadakis et al. (1998). Outras características da decisão que apresentam variação são a importância e a complexidade envolvidas, pois a atitude do decisor se alterará dependendo do impacto que a decisão gerará na organização (NUTT, 2008).

## **1.5. INDIVÍDUO VERSUS CONTEXTO – ÁREA DE ATUAÇÃO**

Consoante ao mencionado anteriormente há interligação entre os fatores influenciadores da tomada de decisão, Leonard et al. (1999) argumentam que os indivíduos possuem um estilo de decisão dominante ou de preferência, mas que o comportamento final de tomada de decisão é influenciado também pela situação ou pelas atividades, sugerindo uma interligação entre os fatores antecedentes de contexto com o indivíduo, pois conforme argumentação de Papadakis (1998, p. 119): “... o processo de tomada de decisão é multidimensional por natureza.”. Segundo Hunt et al. (1989) há congruência entre o estilo cognitivo do tomador de decisão e a preferência por um tipo de processo de tomada de decisão em uma determinada situação, pois as direções são definidas com base em oportunidades de ação e acompanhadas por racionalização ao adotar o plano de ação (NUTT, 1998). Ou seja, pode haver influência dos fatores indivíduo e contexto na escolha da variação do processo de decisão, em sua abrangência e racionalidade. A intensidade de racionalidade ou intuição utilizada no processo



decisório pode ter como principal contribuição a natureza do problema a ser resolvido (SIMON, 1987 apud ELBANNA; CHILD, 2007)

Como exemplo das variações de associações citadas, alguns estudos explicitam a interação entre o fator indivíduo e o fator ambiente (COVIN et al., 2001; DEAN JR; SHARFMAN, 1996; EISENHARDT, 1989; RAJAGOPALAN et al., 1993). Por exemplo, sugere-se que maior complexidade no ambiente pode levar ao maior uso de processos cognitivos de simplificação, como percepção seletiva, heurísticas e vieses e analogias ou que em ambiente de alta velocidade de mudanças haverá maior demanda por um subsídio mais amplo de intuição (COVIN et al., 2001; RAJAGOPALAN et al., 1993). Hitt e Tyler (1991 apud ELBANNA; CHILD, 2007) argumentam que para uma melhor compreensão do processo decisório seria relevante uma análise considerando as diversas perspectivas e congregando-as em uma integração de fatores. Uma das perspectivas que pode ser considerada é a influência das características específicas da decisão e da firma na racionalidade empregada no processo decisório (PAPADAKIS et al., 1998).

Na tomada de decisão o contexto e o indivíduo são importantes e estudos sobre compatibilização das pessoas com o ambiente são muito presentes na literatura de psicologia (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; SCHNEIDER, 2001). As diferenças na tomada de decisão, podem estar relacionadas com diversos fatores havendo influência entre eles e os estilos alocados em diferentes contextos podem gerar resultados distintos, pois podem ocorrer diferenças tanto na formulação quanto na escolha das alternativas (COVIN et al., 2001). Segundo Hough e White (2003 apud ELBANNA; CHILD, 2007): “qualquer análise da racionalidade nas decisões estratégicas que falhe em considerar os fatores contextuais provavelmente fornecerá uma visão incompleta e talvez imprecisa”.

O “fit person-environment” pode ser conceituado como a compatibilidade que há entre as características do indivíduo e as do ambiente em que ele está inserido (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Essa compatibilidade entre o indivíduo e seu emprego, grupo ou organização está diretamente relacionada com suas atitudes, comportamentos, esforços e desempenho, pois traduz uma correspondência tanto entre necessidade e satisfação como entre demanda e habilidade (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Por sua vez, como o estilo de tomada de decisão também é fruto das características de cognição, processamento de informação e

valores, pode existir uma tendência de alinhamento entre a escolha do ambiente e o processo decisório.

A literatura sobre o tema entre compatibilização dos indivíduos com o ambiente se caracteriza por aprofundamentos em vários níveis (KRISTOF-BROWN et al., 2005; SCHNEIDER; GOLDSTEIN; SMITH, 1995). Os estudos sobre nível vocacional abordam escolhas vocacionais, em que os indivíduos decidem carreiras de acordo com seus interesses e o conceito de ajuste no trabalho. Esse conceito enfatiza que a harmonização e a satisfação dos funcionários é resultado de encaixe entre as necessidades dos indivíduos com o ambiente ocupacional (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Segundo Schneider (2001) quanto mais a pessoa compartilhar interesses com o ambiente maior será sua satisfação e conseqüentemente seu desempenho.

No nível de compatibilização entre indivíduos e emprego o foco está na relação entre as características pessoais e as características das atividades a serem realizadas (KRISTOF-BROWN et al., 2005). Dentre as características pessoais identificadas como importantes influenciadoras na conexão estão o conhecimento, a habilidade e a personalidade (SCHNEIDER, 2001). Uma das formas de ocorrer a compatibilidade do tipo demanda-habilidade, advém do preenchimento dos requisitos de um emprego pelos conhecimentos e habilidades do indivíduo. A outra forma denominada correspondência por necessidade de satisfação é quando o emprego oferece a possibilidade do indivíduo realizar seus desejos, preferências e necessidades (KRISTOF-BROWN et al., 2005).

Baseado nesse conceito de compatibilização as organizações podem reunir pessoas com diferentes personalidades que serão responsáveis para a criação de uma cultura, estrutura e processos que caracterizam as organizações como únicas (SCHNEIDER et al., 1995). Essas pessoas estão dispersas em suas funções, grupos e áreas de forma a maximizar o desempenho, pois são aqueles que se compatibilizam com o ambiente em maior grau e são mais propensos a terem um melhor desempenho. Segundo Schneider et al. (1995) existe um ciclo de atração, seleção e atrito (ASA) que converge para que as pessoas estejam onde há compatibilização.

Como consequência desse cenário em que há uma atração das pessoas para desempenharem atividades, as mesmas apresentarão diferentes estilos de decisão, por encararem distintos

contextos e problemas e terem diversas personalidades. Segundo Covin et al. (2001) é importante entender o alinhamento dos estilos de tomada de decisão com apetite a risco, estrutura da organização e contexto ambiental (HUNT et al., 1989). Entender em quais condições há influências entre essas variáveis é compreender de que forma a estrutura e o contexto ambiental se relacionam com os estilos de tomada de decisão, pois é possível que os elementos que levam os indivíduos a terem diferentes estilos de tomada de decisão serão os mesmo que os levarão a escolher um determinado contexto.

Fundamentando-se na compatibilização das características individuais com suas escolhas profissionais visualiza-se que conforme citado por Leonard et al. (1999) pode existir relação entre os fatores influenciadores da tomada de decisão, como indivíduo e contexto.

*Hipótese a: há maior nível de um estilo de tomada de decisão em áreas compatíveis com suas características.*

Se o indivíduo não possui as habilidades para executar uma demanda ou suas necessidades não são saciadas pelas características de seu emprego, seu desempenho pode ficar comprometido, pois haverá menor compatibilização. *“Se os indivíduos possuem suas necessidades atendidas no emprego, resulta em atitude positiva que pode mitigar tensões, facilitar maior desempenho...”* (KRISTOF-BROWN et al., 2005, p. 289). Dessa forma a compatibilização entre indivíduo e emprego apresenta impacto em desempenho (KRISTOF-BROWN et al., 2005) dentre os tipos de encaixe com o ambiente.

Em algumas decisões o grau de informação, as condições do contexto e o comportamento empregado alterarão o processo decisório (HUNT et al. 1989) e tal alteração irá influenciar o resultado da decisão (MINTZBERG; WESTLEY, 2001). Dependendo do nível de habilidade do indivíduo para tomar uma decisão alocada em um determinado ambiente, melhor será o desempenho (ELBANNA; CHILD, 2007). Segundo Rajagopalan et al. (1993) algumas conclusões sobre a influência do contexto foram verificadas em estudos, entretanto ainda há poucas ligações sobre como tal influência na decisão afetará desempenho.

Vários estudos tentaram encontrar uma relação direta entre um estilo de decisão e o desempenho da mesma. A maior parte deles investigou como decisões baseadas em maior

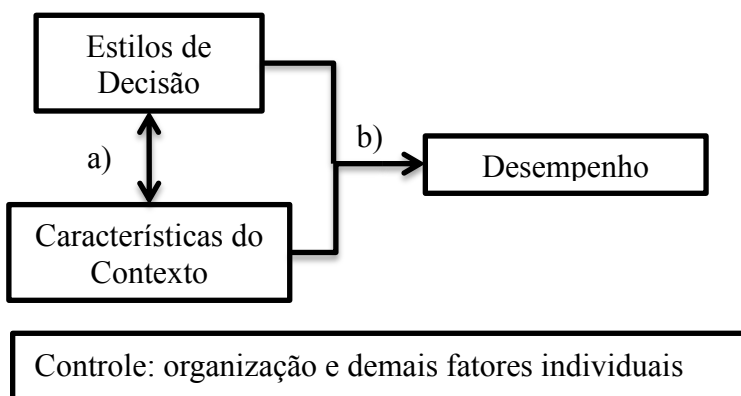
racionalidade podem gerar melhor desempenho. Esses estudos são contraditórios não havendo uma clarificação se racionalidade impacta positiva ou negativamente o desempenho da decisão (GOLL; RASHEED, 1997). Por esse motivo outro grupo de estudos tentou verificar a relação do estilo decisório interligado com o ambiente, sendo esse geralmente categorizado por nível de incerteza (EISENHARDT, 1989). Novamente os resultados aparecem contraditórios, existindo ainda um espaço para maior compreensão entre os fatores de contexto, indivíduo e o desempenho da tomada de decisão (MCKENNY; KEEN, 1974 apud HENDERSON; NUTT, 1980).

Algumas pesquisas sugerem que o desempenho da organização é fruto da compatibilização entre o estilo de decisão, a estrutura organizacional e a situação do ambiente (COVIN et al., 2001). Há essa contradição, em que alguns dos estudos não verificaram a relação entre os estilos de tomada de decisão e desempenho e outros destacaram que esse desempenho superior existiria considerando todos os fatores envolvidos, a hipótese abaixo conjuga o conceito de compatibilização com a procura da relação entre desempenho e estilos de tomada de decisão.

*Hipótese b: há melhor desempenho na decisão quando os indivíduos de um determinado estilo estão alocados em um contexto onde há compatibilização.*

Com base na revisão de literatura desenvolveram-se as hipóteses acima que podem ser traduzidas no seguinte modelo teórico:

FIGURA 1: MODELO TEÓRICO



Abaixo está a tabela resumo dos estilos de tomada de decisão para referenciar as hipóteses detalhadas.

TABELA 1: DESCRIÇÃO DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Estilo	• Significado
Racional	• profunda pesquisa e avaliação lógica das alternativas
Intuitivo	• grande influencia de palpites e sentimentos
Esquiva	• tentativas de evitar a tomada de decisão
Dependente	• busca por orientação e conselhos
Espontâneo	• senso de imediatismo, passar rápido pelo processo

A hipótese do tipo a pode ser desmembrada em cada um dos estilos, considerando contextos que compatibilizam com suas características. Como o contexto pode envolver conjuntos de fatores do ambiente (como incerteza, velocidade, apetite a risco), fatores da organização (posicionamento dentro da estrutura) e fatores do problema (decisões de acordo com atividades) a opção foi desmembrar a hipótese considerando as áreas de atuação dentro de uma organização. Cada área exibirá de forma diferenciada a natureza de atividades, conflitos, posicionamento na organização, acesso a informações e papel perante a elaboração e execução de estratégia e, portanto a processos decisórios distintos (ELBANNA; CHILD, 2007). Essas características únicas das áreas são similares aos detalhes dos fatores verificados na meta análise de Rajagopalan et al. (1993). Mesmo quando existe uma situação interna ou externa única em um grupo de decisores, cada um terá sua variante de interpretação. Ou seja, existe influência nas decisões pela reação pessoal perante o contexto onde a decisão está inserida (PAPADAKIS et al., 1998).

*Hipótese 1a) existe associação entre o pertencimento de um indivíduo às áreas que requerem avaliações sistemáticas, estrutura e ferramentas de decisão quantitativa com uma alta predominância do estilo de tomada de decisão analítico.*

A consideração da área financeira para a avaliação dessa hipótese está fundamentada na presença de alto risco e custo nas decisões tomadas por essa área. De acordo com os resultados obtidos por Miller (1987, apud COVIN et al., 2001) as firmas que adotaram estruturas formais, como mecanismos de controle, e onde a decisão é fundamentalmente racional apresentam melhor desempenho financeiro. Segundo Winter (1981, apud

ELBANNA; CHILD, 2004) argumentos econômicos sugerem que em situações que envolvam essas características de decisões haja maior atenção na avaliação das alternativas. Esse comportamento também é exibido quando as decisões implicam em importantes consequências (PAPADAKIS et al., 1998).

*Hipótese 2a) existe associação entre o pertencimento de um indivíduo às áreas que requerem decisões baseadas em experiência e na identificação de situações similares com o estilo de tomada de decisão intuitivo.*

A utilização da área de vendas para operacionalização dessa hipótese está relacionada a um contexto menos tecnocrático dentro dessa área, pois a experiência e a habilidade consultiva do vendedor são de extrema importância. Segundo Covin et al. (2001) em ambientes não tecnocratas as decisões são mais influenciadas por experiência passada e intuição do decisor. Ademais o estilo intuitivo é o mais apropriado em casos onde não se é possível determinar o valor da informação disponível (COVIN et al., 2001).

Em negociações cada uma das partes não consegue valorar previamente se toda a informação disponível é suficiente para a tomada de decisão. A dinâmica de vendas se assemelha a uma estrutura de negociação. Ademais existe um conhecimento tácito, sendo difícil se traduzir o fator de bom desempenho dos vendedores; o que pode ser comparado a uma decisão com maior estilo intuitivo, onde o mesmo sente a decisão e nem sempre conseguirá explicar o processo (HARREN, 1979). Segundo Cobra (2001) o vendedor necessita ter sensibilidade para entender às necessidades dos clientes, assumindo um papel maior de consultor, entendendo para cada cliente como adequar a comunicação e a oferta.

*Hipótese 3a) existe associação entre o pertencimento de um indivíduo às áreas que requerem maior validação de decisões por seu escopo na organização com o estilo de tomada de decisão esquiva.*

Vários estudos descrevem a magnitude do impacto da decisão como de extrema influência no comportamento do decisor, pois haverá aqueles que possuem maior ou menor apetite a risco (HENDERSON; NUTT, 1980). Ao escolher a área de TI como representativa das áreas que requerem maior validação está fundamentada no fato que a empresa estudada em questão é

uma empresa de serviços de informação, ou seja, seus produtos dependem de uma plataforma tecnológica para estarem disponíveis. Portanto essa é uma área cujas decisões impactam toda a empresa e que devem ter muito bem documentadas e especificadas as ações que irão ser tomadas, portanto sendo necessária uma maior validação, o que pode levar a maiores níveis do estilo esquiva. Segundo Laurindo (2002) um maior alinhamento entre as decisões estratégicas da empresa com as decisões de TI poderia gerar maiores retornos obtidos dos investimentos de TI. Dessa forma o alinhamento ao longo do processo decisório pode ser importante para essas áreas nas organizações.

*Hipótese 4a) existe associação entre o pertencimento de um indivíduo às áreas cujas decisões são executadas por outros grupos com o estilo de tomada de decisão dependente.*

Enquanto os indivíduos pertencentes a alguns estilos de tomada de decisão preferem fatos e informações objetivas, aqueles com outros estilos consideram mais informações subjetivas, existem também os indivíduos que optam por obter informações de interação com outros (HENDERSON; NUTT, 1980). Esses indivíduos valorizam mais as informações obtidas de uma cadeia de relacionamento. Dentro de uma organização existem áreas que são responsáveis pelas estratégias e planejamento e as mesmas dependem de outros setores para que suas decisões sejam executadas, para essas áreas a informação advinda das interações é de grande importância. Portanto, foram escolhidas as áreas de unidades de negócios e marketing para serem analisadas perante o estilo de tomada de decisão dependente.

Para operacionalização do contexto da hipótese acima foram consideradas as áreas com funções de estratégia de marketing na empresa, pois essas áreas distribuem a execução das suas decisões pela empresa, no caso da empresa estudada. Segundo Hall (2004, p. 250-251) assim como existe um modelo de dependência de recursos entre organizações, dentro da organização nenhuma atividade pode ser desempenhada de forma independente e ele destaca a importância nesse sentido de que haja arranjos internos de poder para o processo decisório. Essa conexão foi feita com o estilo dependente por estar relacionada a atividades políticas durante a tomada de decisão que tentam verificar opiniões diversas para mitigar as incertezas que podem advir das ações de execução da escolha (PAPADAKIS et al., 1998). O comportamento durante o processo decisório irá variar por diferenças em vários aspectos,

como quantidade de critérios e informações utilizadas, diferentes fontes de dados e quantidade de alternativas (LEONARD et al., 1999).

Para o desmembramento da hipótese do tipo b, área também foi utilizada para representar contexto. E para operacionalizar o desempenho da tomada de decisão foi utilizado o desempenho individual. Segundo Dean Jr e Sharfman (1996) o processo decisório está relacionado às escolhas estratégicas, ou seja, diferentes processos decisórios levam a diferentes escolhas feitas pela organização. Essas diferentes escolhas combinadas em seus bons ou maus desempenhos geram o desempenho geral da organização. No nível individual ocorre a mesma relação, ao trabalhar em suas metas individuais, cada pessoa utilizará seu estilo decisório para executar e priorizar tarefas, sendo esse estilo mais ou menos determinante dada a área em que o indivíduo atua, hipóteses tipo b. Em alguns estudos foi verificada uma relação positiva entre o desempenho da firma e as atividades políticas, o que está de acordo com o racional do desmembramento ao se avaliar o estilo de decisão dependente (PAPADAKIS et al., 1998).

*Hipótese 1b) indivíduos com estilo de tomada de decisão analítico tendem a ter melhor desempenho em suas decisões quando em áreas que requerem avaliações sistemáticas, estrutura e ferramentas de decisão quantitativa.*

*Hipótese 2b) indivíduos com estilo de tomada de decisão intuitivo tendem a ter melhor desempenho em suas decisões quando em áreas que requerem a recapitulação de experiências e replicação de casos de melhor desempenho.*

*Hipótese 3b) indivíduos com estilo de tomada de decisão esquiva tendem a ter melhor desempenho em suas decisões quando em áreas que requerem validação de suas escolhas.*

*Hipótese 4b) indivíduos com estilo de tomada de decisão dependente tendem a ter melhor desempenho em suas decisões quando em áreas cujas decisões são executadas por outros grupos.*



Para a avaliação dessas hipóteses deve-se considerar que existem outras forças que podem estar influenciando as decisões além das contabilizadas. Dentre essas forças estão a organização em si e outros fatores individuais, como sexo, nível de escolaridade, área de formação, tempo de experiência e nível hierárquico (WALLY; BAUM, 1994, NUTT, 2008, HENDERSON; NUTT, 1980).

Como existe pouca literatura que discorre sobre esse estilo espontâneo o mesmo não será detalhado nas hipóteses. Esse estilo foi verificado por Scott e Bruce (1985) na aplicação da escala de estilos de tomada de decisão ao obterem cinco fatores, um adicional aos estilos pretendidos (racional, intuitivo, esquiva e dependente). O estilo foi mantido nos estudos porque descrevia um senso de imediatismo e de espontaneidade na tomada de decisão. Como muitos autores demonstram que há uma influência entre o fator pessoal e a duração da decisão tal fator faz sentido (RAJAGOPALAN et al., 1993), entretanto pouco foi discutido sobre sua relação com os demais fatores do processo decisório. Ademais em estudos confirmatórios da escala de tomada de decisão observou-se alta correlação entre esse estilo em alguns casos com o estilo intuitivo e em outros com dependente e esquiva (GAMBETTI et al., 2008; LOO, 2000; THUNHOLM, 2004). Thunholm (2004) discorre que a alta correlação verificada entre o estilo intuitivo e o espontâneo em seu estudo podia sugerir que o segundo estilo seja uma variação do primeiro.

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Seguindo a tendência da maioria dos estudos na área (RAJAGOPALAN et al., 1993) o método de coleta de dados foi via aplicação de questionários. Tais questionários foram aplicados para identificação dos estilos de tomada de decisão, características pessoais e dados de desempenho.

### **3.1. AMOSTRA**

Para controlar o ambiente organizacional escolheu-se trabalhar com apenas uma organização. A organização escolhida é uma empresa da indústria de serviços de informação com aproximadamente três mil funcionários, sendo em torno de 300 líderes. A empresa é formada por cinco unidades de negócios que decidem a estratégia e os rumos da organização, enquanto as demais áreas são serviços compartilhados, como por exemplo, finanças e vendas.

Na organização estudada, as áreas escolhidas foram aquelas que por natureza devem apresentar diferentes processos de decisão: Vendas, Marketing, Finanças, Tecnologia de Informação(TI), Recursos Humanos (RH) e Unidades de Negócios. Para selecionar os respondentes decidiu-se que todo o nível de liderança seria de interesse por estar engajado rotineiramente com decisões e os especialistas, analistas sêniores e plenos também, que executam decisões em menor frequência. O envio dos questionários para a amostra foi particionado em três grupos, escolhidos aleatoriamente e cada grupo teve duas semanas para responder.

Ao todo foram selecionadas 1.119 pessoas para envio da pesquisa, desses 497 aceitaram participar. Foram obtidos 444 questionários com respostas até estilos de tomada de decisão, 435 responderam sobre o desempenho e 265 autorizaram a disponibilização da nota de desempenho pela empresa, para validação secundária. Para essa amostra o erro amostral associado ao universo de envio é 4.5% e a taxa de resposta foi de 24%.

Como as médias dos estilos de tomada de decisão são variáveis chaves para as hipóteses utilizou-se o teste de mahalanobis para a avaliação dos dados aberrantes multivariados de todos os estilos restando 414 dos 444 indivíduos, redução de 6.8% por dados aberrantes. Como análise prévia verificou se existia viés de não resposta de alguns indivíduos no informe da nota de desempenho e não se verificou nenhum padrão diferenciado em relação aos estilos de tomada de decisão.

Com o intuito de agrupar os indivíduos em áreas que apresentavam similaridade dentro da empresa e de acordo com as hipóteses propostas agruparam-se as áreas de Marketing e Unidades de Negócios, pois ambas trabalham com as estratégias de produto, preço, promoção e praça da empresa, essas áreas são responsáveis por determinar os rumos que a empresa seguirá e repassarem para que outras áreas executem essa estratégia. As áreas de Finanças e Analytics também foram consolidadas para que houvesse amostra suficiente para teste de uma área com necessidade de estrutura e ferramentas de decisão quantitativa. A área de Analytics é responsável pela construção de modelos estatísticos e matemáticos na empresa.

O questionário foi enviado através de um link por e-mail. O e-mail com o questionário foi enviado após um e-mail de formalização da área de gestão de conhecimento, Utilizou-se a ferramenta do site [www.surveymonkey.com.br](http://www.surveymonkey.com.br). O questionário foi composto por sete páginas, incluindo explicação e agradecimentos, com todas as perguntas obrigatórias. A ordem de exibição dos itens da escala foi aleatória, mitigando qualquer influência da ordenação na escolha das respostas. No anexo 3 está uma cópia da versão para impressão e também uma cópia do email enviado pela área responsável pelas pesquisas acadêmicas na empresa

## **2.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

### **2.2.1. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO**

Para esse estudo serão considerados os cinco estilos da escala de Scott e Bruce (1995), racional, intuitivo, dependente, esquiva e espontaneidade. Esses estilos foram verificados na amostra de pesquisa através da aplicação de um questionário desenvolvido pelos próprios autores que é composto de 25 itens que medem os cinco estilos de decisão. O processo de adaptação da escala deve passar por várias checagens e ser conduzido por tradutores independentes do processo (SIRECI et al., 2006). Portanto para traduzir a escala de Scott e Bruce (1995) foram utilizadas as práticas da literatura em adaptação (AYUB, 2008; MALLINCKRODT; WANG, 2004; SIRECI et al., 2006; SPERBER; DEVELLIS; BOEHLECKE, 1994) através de cinco etapas: tradução inicial do inglês para o português, comparação e criação de escala unificada, tradução da versão em português para o inglês, validação com a versão original e realização de correções.

Nas etapas de tradução utilizaram-se dois grupos independentes de três pessoas, que possuem o português como língua nativa e proficiência na língua inglesa, verificada através do exame TOEIC, ao obterem pontuação superior a 860, que representa uma habilidade de se comunicar em vários tópicos, tanto pessoal como profissional com nativos na língua inglesa. Vocabulário, gramática e pronúncia são razoavelmente precisos e compreensíveis. (MATSUMOTO; WEST, 1990). Cada um dos tradutores realizou sua versão separadamente dos demais. Depois em conjunto compilou-se a versão final em português. Tal processo reduziu a quantidade de subjetividade de tradução. Os tradutores desconheciam a relação entre cada item e o estilo correspondente. No anexo 1 está a escala original e sua versão final que será aplicada aos respondentes.

Para cada estilo de decisão foi criada uma variável com a média da pontuação dos itens que os compõem, avaliados de acordo com a seguinte escala likert: concordo fortemente, concordo, neutro, discordo e discordo fortemente. Investigou-se a validade da escala para mensurar os estilos de tomada de decisão após a aplicação do questionário. Realizou-se uma análise fatorial combinando todos os itens de forma a identificar se a escala como um todo era representativa de um único instrumento de avaliação. Os resultados obtidos foram satisfatórios, apresentando um alpha de cronbach de 0.695 para a escala geral e na análise fatorial dos vinte e cinco itens encontraram-se sete fatores, sendo dois últimos deles formados por apenas três itens que não apresentaram combinação esperada.

Na tabela 5 se verifica os valores de alpha de cronbach padronizados obtidos para cada estilo e para o total da escala. O estilo cujos itens apresentaram maior variabilidade explicada no fator único foi o estilo Esquiva. Os demais estilos também obtiveram na análise fatorial apenas um fator explicando a variabilidade dos itens, exceto o estilo Espontâneo que formou dois fatores. De acordo com outros estudos de validação da escala os itens que compõem o estilo espontâneo apresentam correlações internas e com itens de outros estilos e também foi o de pior adequação (GAMBETTI et al., 2008; LOO, 2000; THUNHOLM, 2004). Foi utilizada uma análise fatorial com o método de rotação oblíquo promax, uma vez que seus itens não são independentes. A regra de seleção de fatores utilizada baseou-se nos auto-valores superiores a um (HAIR, 2005).

O estilo esquiva apresentou alpha de cronbach de 0.77, a análise fatorial com rotação promax para os itens que compõem esse estilo apontou apenas um fator com autovalor superior a um, confirmando que os cinco itens pertencem a mensuração de um mesmo estilo, o percentual de variabilidade explicada desse fator foi de 52%.

Para o estilo intuitivo também se encontrou um fator, sendo alpha de cronbach do estilo igual a 0.64 e 44% de variabilidade explicada. Os itens do estilo racional apontaram a existência de um fator único que explica 40% da variabilidade e alpha de cronbach de 0.63. O estilo dependente também apresentou um fator na análise dos autovalores superiores a um, tal fator representa 43% da variabilidade e os itens que formam o estilo um alpha de cronbach igual a 0.66.

Apenas o estilo espontâneo resultou em dois fatores na análise, sendo um composto principalmente pelos itens 10 e 11 (vide anexo para descrição) e outro pelos itens 6 e 9. O item 25 apresentou baixa explicação com a análise fatorial. O alpha de Cronbach desse estilo 0.53 foi o menor e inferior a 0.6. Sendo mais fraca, portanto há menor evidência dos itens traduzirem uma mensuração única, consistente com outros autores que utilizaram a escala de tomada de decisão de Scott e Bruce (1995).

Portanto, pode-se concluir que a tradução da escala repetiu o comportamento esperado em relação aos itens e estilos de tomada de decisão, podendo ser considerada como um instrumento de mensuração dos diferentes estilos de tomada de decisão e ser utilizada nesse estudo.

### **2.2.2. DESEMPENHO**

Compreender como os estilos de tomada de decisão influenciam o desempenho das organizações foi propósito de alguns autores como Ireland e Miller (2004) e Dean e Sharfman (1996). Sob o ponto de vista do indivíduo, como cada um possui seu próprio estilo decisório predominante, suas decisões influenciarão de maneira particular seu desempenho. Entretanto, como o processo decisório pode ser influenciado também por outros antecedentes como fatores do ambiente, da organização e do problema, tal desempenho individual poderá ser moderado pelo contexto em que está inserido ao tomar a decisão.

Portanto, nesse estudo o desempenho da tomada de decisão, será verificado pelo desempenho individual, uma vez que o foco é na predominância do estilo de decisão do indivíduo e não em uma situação de decisão específica. O desempenho individual foi obtido através de uma nota que é atribuída a todos os funcionários da organização pesquisada. Tal nota é composta igualmente pelo atingimento de metas de atividades e de valores organizacionais. A avaliação de desempenho organizacional é realizada uma vez ao ano e é padronizada através das orientações da área de desenvolvimento humano.

Por ser o desempenho uma medida de baixa confiabilidade, pois pode apresentar um viés de subjetividade, optou-se por utilizar três perguntas relativas à percepção do respondente em relação a sua avaliação (anexo 3). Essas perguntas e outra pergunta que categoriza a nota foram aplicadas como forma de validação da metodologia utilizada pela empresa.

Para que exista essa validação via dados secundários, além da percepção informada pelo respondente foi coletada a nota oficial informada no sistema, que varia de 1 a 5, composta pelos pesos de cada meta multiplicados pelas avaliações. As avaliações possíveis por meta são: 1 – muito abaixo do esperado, 2 – abaixo do esperado, 3 – dentro do esperado, 4 – acima do esperado e 5 – muito acima do esperado.

Na tabela 7 está a comparação entre a avaliação formal e a própria opinião do indivíduo, suas expectativas de desempenho, percepção em relação à avaliação do gestor e a percepção de seu desempenho comparado com as demais pessoas da organização. Verifica-se alinhamento entre a avaliação formal e as notas por ela atribuídas com as percepções dos indivíduos. Aplicou-se a técnica MANOVA e verificou-se significância em todas as diferenças de médias de desempenho (HAIR, 2005).

### **2.2.3. ÁREA DE ATUAÇÃO**

A área de atuação foi selecionada através da descrição formal da área na empresa e em seguida foi realizada uma verificação da quantidade amostral disponível para representar as hipóteses. O comportamento individual está relacionado com sua compatibilização com o ambiente e para que os indivíduos possam ser efetivos deve haver compatibilidade de forma a promover satisfação, comprometimento e produtividade (SCHNEIDER et al., 1995). Segundo Schneider et al. (1995) a compatibilização é moderador entre as características pessoais e a efetividade, sendo portanto os estilos de tomada de decisão um traço de personalidade, pode-se considerar a área de atuação como moderadora do desempenho individual na organização.

Selecionou-se para representação da hipótese apenas as áreas com mais de 30 respondentes para que se pudesse convergir para normalidade no caso das análises estatísticas. As áreas selecionadas foram: Marketing (considerando a superintendência de marketing e as divisões focadas em produtos nas unidades de negócios, total de 97 respondentes válidos), Tecnologia da Informação (115 respondentes válidos), Vendas (106 respondentes válidos) e Finanças (32 respondentes válidos). As demais áreas presentes na amostra não foram tratadas em testes específicos.

No conjunto de hipóteses 1 utilizou-se uma variável binária de categorização da área de finanças representando áreas que requerem avaliações sistemáticas, estrutura e ferramentas de decisão quantitativa em conjunto com a área de Analytics para que houvesse maior tamanho amostral. No conjunto 2 a área de Vendas simbolizou áreas que requerem a recapitulação de experiências e replicação de casos de bom desempenho. No conjunto 3 utilizou-se a área de Tecnologia de Informação por requerer maior validação de decisões, na empresa estudada essa área presta serviços para as demais áreas clientes e trabalha em um esquema de projetos especificados pelos demandantes. Por fim, no conjunto 4 a área de Marketing foi referência para áreas cujas decisões são executadas por outros grupos, pois no caso da empresa estudada são áreas que determinam a estratégia.

#### **2.2.4. DEMAIS VARIÁVEIS**

As demais variáveis constituem características pessoais e podem possuir papel de controle na verificação das hipóteses. São elas: sexo, nível de escolaridade, área de formação, tempo de experiência, cargo e nível hierárquico. A variável referente ao nível hierárquico foi mensurada contabilizando nas respostas qual era a posição do indivíduo na organização em relação à presidência, quanto maior o valor obtido, mais distante o indivíduo está da alta gestão.

Nível de escolaridade para avaliação foi separado em nível superior completo, superior incompleto, pós-graduação lato sensu e pós-graduação stricto sensu. A área de formação foi categorizada de acordo com a tabela de áreas de conhecimento da CAPES (Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) que agrupa as áreas de acordo com as ciências. O nível hierárquico foi medido através do questionamento de quantos níveis existia entre o indivíduo e o presidente da empresa.

### **3. RESULTADOS**

Para avaliação das hipóteses os modelos bases foram construídos somente com as variáveis de controle e para todos os modelos, em que se aplicavam, foram realizados testes de normalidade, heterocedasticidade e multicolinearidade (HAIR, 2005).

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE. CORRELAÇÃO PARA AS NUMÉRICAS E P\_VALOR DE ASSOCIAÇÃO PARA AS CATEGÓRICAS

Variáveis de Controle	Média	DP	correlação (numéricas) e p_valor associações (categóricas)					
			1	2	3	4	5	6
1. Sexo (0=Feminino, 1=Masculino)	-	-						
2. Idade	34.9	7.7	0.299					
3. Escolaridade (0=NívelSuperior, 1=PósGraduação)	-	-	0.216	0.365				
4. Área Formação (0=Exatas, 1=Humanas)	-	-	<.001	0.335	0.765			
5. Experiência	12.8	7.8	0.219	<b>0.836</b>	0.006	0.160		
6. Cargo (0=Liderado, 1=Vendedor, 2=Média Gerência, 3=Alta Liderança)	-	-	0.323	<.001	<.001	<.001	<.001	
7. Nível Hierárquico	4.1	1.7	0.943	<b>-0.145</b>	<.001	0.013	<b>-0.199</b>	<.001

Ao verificar a correlação entre as variáveis de controle identificou-se que a variável idade apresentava alta correlação com experiência, como o foco do estudo é em indivíduos dentro de um ambiente empresarial, optou-se por manter apenas a variável experiência. Da mesma forma nível hierárquico e cargo apresentaram alta associação, sendo a segunda retirada do modelo, pois na empresa estudada a estrutura de cargos é diferente entre as unidades de negócios e áreas de serviços compartilhados, o que poderia gerar vieses na análise. A variável nível hierárquico foi mensurada através da distância do indivíduo do CEO da organização, portanto quanto maior o valor, menor o nível hierárquico e quanto menor o valor, maior o nível hierárquico. Por esse motivo ao se avaliar as correlações com idade e experiência identifica-se um valor negativo, que significa que quanto maior a idade maior o nível hierárquico, representado inversamente nessa mensuração. A variável referente à área de formação também foi descartada, porque era altamente correlacionada com a área funcional à qual o indivíduo pertencia. E também, a informação de escolaridade apresentou estrutura de associação com experiência e nível hierárquico, provavelmente causado por políticas de contratação na empresa, que privilegia maior formação para cargos superiores. Por fim, as variáveis de controle que foram consideradas no estudo são sexo, tempo de experiência e nível hierárquico.

Foram realizadas análises de variância (ANOVA) para compreender se existe associação entre as diferentes áreas da empresa e os estilos de tomada de decisão. Na metodologia da ANOVA avalia-se se a média de pontuação de um determinado estilo é diferente entre áreas e se essa diferença é consoante com a hipótese proposta.

Essa metodologia foi utilizada para testar as hipóteses do tipo a que propunham uma associação entre estilos de tomada de decisão e área de atuação na organização. Para cada hipótese do tipo a executou-se dois modelos, cuja variável resposta era a média da pontuação



no estilo de decisão. O primeiro modelo era composto somente pelo estilo e variáveis controles e o segundo modelo pelo estilo, controles e variável binária da área da hipótese. As hipóteses 2a, 3a e 4a foram suportadas.

A média do estilo intuitivo é superior para indivíduos da área de vendas. Confirmando a hipótese 2 a. Ao avaliar o delta incremental da estatística F observa-se uma variação positiva com a inclusão da variável binária que classifica que o indivíduo pertence à área de vendas.

Indivíduos da área de TI apresentam maior média no estilo esquiva em relação aos demais indivíduos. Observa-se que a variável binária da área de TI ao ser incluída no modelo incrementou positivamente o valor da estatística F e também apresentou significância a 95%. Portanto a hipótese 3 a foi suportada.

TABELA 3: RESULTADOS DAS HIPÓTESES TIPO A

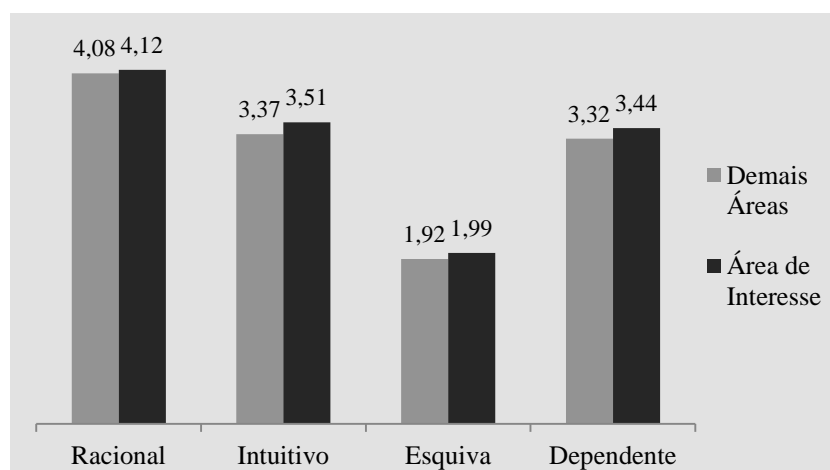
	<b>Hipótese 1 a (Racional)</b>				<b>Hipótese 2 a (Intuitivo)</b>			
	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor
Intercepto	4.255	<.001	4.264	<.001	3.437	<.001	3.411	<.001
Experiência	-0.007	0.067	-0.007	0.063	-0.004	0.456	-0.002	0.657
Nível Hierárquico	-0.016	0.317	-0.017	0.302	-0.009	0.688	-0.018	0.415
Sexo	-0.022	0.701	-0.019	0.745	0.107	0.152	0.087	0.244
Área Vendas							0.174	0.038
Área Finanças + Analytics			-0.073	0.467				
R <sup>2</sup>	0.017		0.019		0.013		0.031	
F	1.310		1.110		0.990		1.840	
p_valor	0.273		0.353		0.399		0.121	
$\Delta R^2$		0.002				0.018		
$\Delta F$		-0.200				0.850		
	<b>Hipótese 3 a (Esquiva)</b>				<b>Hipótese 4 a (Dependente)</b>			
	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor
Intercepto	1.678	<.001	1.667	<.001	3.514	<.001	3.356	<.001
Experiência	0.000	0.929	-0.004	0.394	-0.010	0.057	-0.007	0.146
Nível Hierárquico	0.048	0.017	0.043	0.029	-0.006	0.787	0.011	0.614
Sexo	0.035	0.617	0.104	0.161	-0.045	0.547	-0.057	0.445
Área TI			0.217	0.013				
Área MKT + BU							0.244	0.005
R <sup>2</sup>	0.025		0.051		0.017		0.050	
F	1.990		3.080		1.290		3.010	
p_valor	0.117		0.017		0.277		0.019	
$\Delta R^2$		0.026				0.033		
$\Delta F$		1.090				1.720		

A média do estilo dependente é superior para indivíduos que pertencem às áreas com características de marketing. A variável binária dessas áreas é significativamente associada à média do estilo em questão e a consideração da mesma no modelo aumentou o valor da estatística F. Conclusivamente, a hipótese 4 a também foi suportada.

A hipótese 2a não é suportada, não houve diferença na significância conjunta com a inclusão da variável binária de área de finanças e analytics no modelo de estilo racional. O resultado obtido na ANOVA referente à média do estilo de decisão racional pode estar influenciado por dois fatores, um deles é a baixa quantidade de indivíduos na amostra que pertencem a áreas designadas para essa hipótese. Outro fator que pode estar impactando nesse resultado é o fato do estilo racional ter apresentado menor variabilidade de distribuição dos valores médios, além de estar deslocado nos valores superiores.

No gráfico abaixo é possível visualizar a diferença nas médias dos estilos versus as áreas de interesse estudadas em cada hipótese. A representação pressupõe mesmo nível das variáveis de controle.

FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIFERENÇAS DE MÉDIAS DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO



As hipóteses do tipo b propõem que quando um indivíduo está em uma área que é compatível com seu estilo de decisão apresentará maior desempenho em relação aos demais. Para testar essa hipótese foram construídos três modelos: no primeiro a variável resposta nota de desempenho é avaliada com relação às variáveis de controle, no segundo modelo adicionou-se os efeitos principais da média do estilo de interesse e da área estudada na hipótese e no

terceiro modelo inclui-se a variável de interação entre área de atuação e estilo de tomada de decisão. Abaixo estão os resultados das regressões lineares para cada hipótese.

Na tabela abaixo se verifica que a variável nível hierárquico possui significância na explicação das notas de desempenho conjuntamente com o intercepto que no caso representa sexo feminino. Entretanto, o modelo apresenta baixíssimo poder preditivo,  $R^2$  inferior a 0.10. No caso de nível hierárquico, variável de controle, observou-se que existe um impacto positivo de alto nível hierárquico em desempenho.

Verificou-se que a hipótese 1 b não é suportada, pois a inclusão da interação entre estilo racional e áreas de finanças e analytics apresentou redução na estatística F e a variável de interação não foi na explicação de desempenho. Nesse caso é possível que as influências tanto do tamanho amostral do grupo em questão como da baixa variabilidade da média do estilo tenham impactado para não existir evidências de confirmação da hipótese.

TABELA 4: RESULTADOS DAS HIPÓTESES TIPO B

	Controles		Hipótese 1 b (Racional)				Hipótese 2 b (Intuitivo)			
	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor
Intercepto	3.919	<.001	4.019	<.001	4.133	<.001	3.940	<.001	3.812	<.001
Experiência	-0.005	0.272	-0.006	0.228	-0.006	0.223	-0.005	0.269	-0.005	0.258
Nível Hierarquico	-0.048	0.014	-0.050	0.011	-0.050	0.011	-0.048	0.017	-0.049	0.015
Sexo	-0.098	0.153	-0.089	0.194	-0.082	0.232	-0.096	0.167	-0.088	0.206
Área Finanças + Analytics			-0.207	0.086	-1.129	0.243				
Estilo Racional			-0.017	0.824	-0.046	0.584				
Interação Racional x Área					0.228	0.336				
Área Vendas							-0.009	0.904	0.475	0.319
Estilo Intuitivo							-0.006	0.923	0.033	0.644
Interação Intuitivo x Área									-0.140	0.303
$R^2$	0.033		0.046		0.050		0.034		0.038	
F	2.660		2.210		1.990		1.590		1.500	
p_valor	0.049		0.054		0.068		0.164		0.178	
$\Delta R^2$				0.004				0.005		
$\Delta F$				-0.220				-0.090		
	Controles		Hipótese 3 b (Esquiva)				Hipótese 4 b (Dependente)			
	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor	Parâmetro	p_valor
Intercepto	3.919	<.001	4.195	<.001	4.267	<.001	3.543	<.001	3.791	<.001
Experiência	-0.005	0.272	-0.004	0.367	-0.005	0.360	-0.003	0.473	-0.003	0.520
Nível Hierarquico	-0.048	0.014	-0.040	0.041	-0.039	0.047	-0.042	0.040	-0.044	0.029
Sexo	-0.098	0.153	-0.100	0.172	-0.100	0.172	-0.098	0.152	-0.101	0.137

Área TI		-0.026	0.766	-0.284	0.318		
Estilo Esquiva		-0.164	0.012	-0.204	0.009		
Interação Esquiva x Área				0.132	0.340		
Área MKT + BU						0.090	0.265
Estilo Dependente						0.090	0.138
Interação Dependente x Área							0.312
R <sup>2</sup>	0.033	0.062	0.066			0.051	0.071
F	2.660	3.010	2.660			2.460	2.910
p_valor	0.049	0.012	0.016			0.034	0.010
$\Delta R^2$			0.004				0.020
$\Delta F$			-0.350				0.450

Ao inserir a interação do estilo intuitivo com o pertencimento à área de vendas a mesma não aparece significativa e a significância geral do modelo é reduzida. Portanto, a hipótese 1 b não é suportada. No caso da área de vendas uma suposição de não associação do desempenho formal com a interação entre estilo e área de atuação pode estar fundamentada no fato de que o executivo de vendas possui outra forma de avaliação. Os executivos de vendas são remunerados através de um salário fixo e uma remuneração variável de acordo com o atingimento de metas de receita. Essa remuneração variável pode ser considerada também como uma medida de desempenho do executivo de vendas. Ou seja, para esses indivíduos somente a avaliação formal em notas pode compor uma medida incompleta de desempenho, o que pode ter influenciado o resultado obtido.

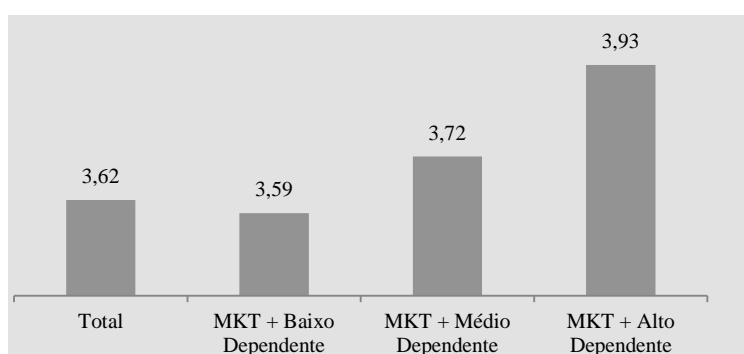
Com base nos resultados da tabela acima se observa que a hipótese 3b não é suportada. Observa-se também que o estilo esquiva influencia negativamente a determinação de desempenho e essa influência é significativa. No modelo apenas com os efeitos principais a média do estilo já apresentou significância e aumentou a significância das variáveis do modelo avaliadas conjuntamente. A inclusão da interação entre o estilo esquiva e a área característica reduziu o valor da estatística F e, portanto, demonstra que não há evidência de suporte para a hipótese de interação.

A definição desse estilo que é tradução de “Avoidant” é baseada em um comportamento que tende a postergar suas decisões. Independente do pertencimento de uma área específica esse comportamento em níveis onde há necessidade de decisão pode levar a redução no

desempenho organizacional geral. Tal conclusão fundamenta-se em que as decisões ocorrem em um contexto e cenário ambiental, então o adiamento de uma decisão pode inculir em uma decisão equivocada por uma mudança no cenário ambiental entre a concepção do problema e a escolha em si, devido ao maior tempo para ação.

A hipótese 4b foi suportada, ao se incluir no modelo a interação entre áreas responsáveis por planejamento e definição da estratégia e marketing com o estilo de tomada de decisão dependente. Ao incluir essa interação o valor da estatística F apresentou incremento positivo. Ademais a interação é significativa em relação a desempenho, indicando que indivíduos pertencentes à área característica exibirá maior desempenho quando possui maior média no estilo dependente. Com a inclusão da interação o efeito principal de área passou também a ser significativo, mas negativamente, o que corrobora ainda mais a hipótese de que a compatibilização da área com o estilo influencia para um maior desempenho.

FIGURA 3: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA MÉDIA DE DESEMPENHO VERSUS INTERAÇÃO (HIPÓTESE 4B)



Pela representação gráfica acima é possível distinguir que quanto maior o nível de estilo dependente e presença na área de marketing, maior o desempenho de quem pertence à área. Ao se comparar a média do nível baixo de estilo dependente (selecionado através do primeiro quartil) com a média de desempenho total observa-se que a primeira é inferior. Entretanto, quando é feita a comparação do nível alto de estilo dependente (selecionado através do terceiro quartil) a medida de desempenho é maior, o que significa que o efeito obtido advém da interação e não somente da área em questão.

## 4. CONCLUSÕES

No geral os resultados apontaram para um maior esclarecimento da associação entre os estilos individuais de decisão e o contexto onde estão inseridos. No caso o contexto foi representado pelas áreas da empresa. O estudo sugere a existência de diferença entre indivíduos com distintas intensidades de estilos de tomada de decisão em contextos diferentes, de forma a influenciar em maior ou menor nível o desempenho dos mesmos.

De forma geral a hipótese a foi suportada, pois foi possível identificar que há associação entre os estilos de tomada de decisão e áreas de atuação na organização. Tal resultado indica que existe uma compatibilização entre o pertencimento de áreas com as características do estilo decisório de cada indivíduo. Portanto há evidências de que é importante estudar os fatores influenciadores da tomada de decisão também de forma conjunta, uma vez que, se verificou a existência de interação entre os mesmos.

Já a hipótese b foi parcialmente suportada, pois os resultados apresentaram um incremento no desempenho quando o indivíduo pertencente a uma área cuja execução da decisão está distribuída na organização e tem maior média do estilo dependente. Entretanto, ao analisar outras áreas e outros estilos não se observou influência no desempenho derivada das interações entre essas duas variáveis que representam o fator contexto e o fator indivíduo na análise da tomada de decisão.

Como contribuição o estudo demonstra que há no nível do indivíduo estilos de tomada de decisão característicos e que os mesmos podem estar relacionados com o contexto em que o decisor está inserido. Indivíduos pertencentes a áreas de vendas, onde há maior necessidade da utilização de experiência passada e há baixa quantidade de informação disponível, tendem a apresentar maior nível de estilo intuitivo do que indivíduos em outras áreas. Decisores em áreas onde há necessidade de um alinhamento para a execução da estratégia, como áreas de marketing, tendem a ter um estilo de decisão dependente, vinculado a atividade política dentro da organização. Já em indivíduos que necessitam de uma maior validação em suas decisões, pois há grande impacto na organização, observaram-se maiores níveis do estilo esquiva.

Com essa conclusão o trabalho contribui para a solidificação de uma visão da tomada de decisão não apenas considerando o processo decisório, mas também avaliando a interação entre seus antecedentes. Ademais no caso do estilo dependente demonstrou-se que existe um benefício de desempenho ao alocar indivíduos com maior pontuação nesse estilo em um contexto onde esse perfil pode ser útil. Como em casos quando as informações obtidas das interações sociais são relevantes para elaboração e escolha das alternativas. No caso das áreas de marketing e estratégia essas dependem das informações existentes em toda a empresa, para poder avaliar de forma consistente se o que está sendo planejado será possível executar. Segundo Scott e Bruce (1995) mesmo que o indivíduo possua um estilo de decisão mais habitual, as situações podem também afetar as escolhas.

Cada organização possui sua estrutura e tipificação de problemas, dessa forma em uma mesma organização ou setor dentro dela a diferenciação de desempenho da decisão pode ocorrer no nível do decisor. Portanto esse estudo focalizou em entender como esse indivíduo pode compatibilizar-se em relação a esse contexto, em que se insere para decidir, e como contribuição foi validada que existe tal compatibilização. Apesar do suporte parcial, também há evidências de que o diferencial em termos de desempenho está relacionado com a forma com a qual o decisor se insere no contexto existente.

Outra importante contribuição do trabalho é a adaptação para o português, e validação em indivíduos brasileiros, da escala de estilos de tomada de decisão de Scott e Bruce (1995). A aplicação da escala resultou em bons níveis de alpha de cronbach e a análise fatorial demonstrou a consistência entre os itens e os estilos de decisão. Na análise fatorial verificou-se que, tanto analisando a escala no geral, como na análise fatorial de cada estilo, existe um comportamento consistente com o encontrado por Scott e Bruce (1995), de forma a corroborar a sua utilização no estudo. Como limitação não foi calculada a equivalência métrica da escala com o estudo original.

O estudo considerou a amostra de apenas uma empresa o que limita seu poder de extrapolação, pois a mesma é representativa somente dela mesma. A operacionalização da variável de desempenho das decisões, através do desempenho individual, pode trazer uma visão subjetiva dos gestores, o que pode enviesar os resultados. Alguns cuidados foram tomados: envio dos questionários um mês após a atribuição das notas garantindo um período

similar de avaliação e checagem do alinhamento entre a distribuição das notas obtidas na pesquisa com as notas atribuídas para a população da empresa. Apesar desses cuidados as mesmas podem não refletir completamente o conjunto do desempenho da maioria das decisões de cada indivíduo.

O estilo racional, apesar de apresentar distribuição normal, está com sua mensuração deslocada à direita, o que pode sugerir um viés nas respostas. Uma vez que, os questionários foram enviados através de um instrumento formal da organização, esse comportamento pode estar relacionado com o envio. Os itens que compõem a escala racional refletem uma maior formalidade e padronização da tomada de decisão, portanto uma alta pontuação pode estar relacionada com um receio dos respondentes em se declararem menos formais e padronizados ao decidirem. Segundo Elbanna e Child (2004, p. 434): “é esperado que os decisores vão sentir uma grande necessidade de demonstrar racionalidade para as decisões de maior importância”. Portanto o preenchimento da escala pode ter trazido um viés de simbolismo, existe uma percepção de que administradores são capazes se engajam em coleta e análise de informação (LANGLEY, 1989 apud ELBANNA; CHILD, 2004).

Outra restrição do estudo ocorre na amostra de finanças e analytics. As duas áreas têm algumas características similares, como a utilização de fundamentação quantitativa em suas decisões. Entretanto, as áreas apresentam um padrão de formação diferenciado e atividades bem distintas, o que reduz a confiabilidade dos resultados obtidos nas hipóteses 2a e 2b e adicionalmente, ambas as áreas isoladamente apresentaram amostras inferiores a vinte indivíduos. Recomenda-se que seja realizado um novo estudo com foco no estilo de decisão racional com uma amostra maior e mais homogênea, dada a importância do mesmo na literatura.

O estilo de esquiva demonstra associação com a nota de desempenho, o que indica uma possível existência de outras variáveis além das utilizadas como controle e independente que podem contribuir como interação com os estilos na influência em desempenho. Outra opção seria entender como os estilos em suas diferentes intensidades influenciam o desempenho das decisões. A existência de outras variáveis é mais evidente ao se avaliar que em todos os modelos realizados há baixa variabilidade explicada, mesmo naqueles que apresentam significância. A predominância da relação de alguns estilos de tomada de decisão



isoladamente com desempenho da decisão foi verificada também em estudos como o de Henderson e Nutt (1980).

Como passo complementar a esse projeto sugere-se que as hipóteses acima testadas sejam revistas em uma amostra mais ampla e diversificada em relação às empresas envolvidas. A inclusão de outras empresas poderia enriquecer os resultados obtidos trazendo maior robustez aos modelos e maior generalidade para as conclusões. A parte do contexto referente a ambiente externo poderia ser incorporada, bem como as diferenças estruturais das organizações contribuindo para melhor entendimento do desempenho das decisões, pois segundo o estudo de Covin et al. (2001) a compatibilização entre os atributos internos da organização e o ambiente pode ser benéfica para o desempenho da tomada de decisão.

Futuros estudos devem aprofundar na compreensão da tomada decisão sob o ponto de vista de seus fatores antecedentes e como esses se interagem. Como demonstrado nesse estudo há uma associação entre o indivíduo decisor com o fator contexto, mas esse como consolidado, portanto sugere-se que o mesmo seja desmembrado, com visões do problema e organização, e adicionando o ambiente externo. Como continuação essa perspectiva da interação entre o decisor e cada fator do contexto pode trazer mais contribuições para a compreensão da diferença de desempenho das decisões.

Apesar dos resultados obtidos para a hipótese tipo a indicarem que há relevância em compreender os fatores antecedentes de forma conjunta, não foi possível observar completamente essa relevância no desempenho avaliado nas hipóteses do tipo b. Futuros estudos devem direcionar esforços em entender se essa interação deve ser avaliada em um nível mais complexo, com o desmembramento do contexto, em sub variáveis e observar a interação dessas com o estilo de tomada de decisão.

Uma das possibilidades é que a variável de nível hierárquico pode ter mitigado a percepção de influência da interação entre as áreas e os estilos de decisão quando comparados com desempenho. Sugere-se um aprofundamento no papel da variável nível hierárquico, para compreensão se a mesma interagindo com uma área e um estilo de tomada de decisão impactaria de forma distinta o desempenho desse indivíduo. Tais resultados indicam a existência de outro possível efeito de interação entre fatores, o que pode motivar estudos

futuros no sentido de compreender a decisão através das diversas possibilidades de interação entre seus fatores.

Nessa linha estudos futuros podem não somente desmembrar para análise os fatores do contexto, mas também tentarem incluir outras faces do fator do indivíduo. As organizações visam melhor desempenho e segundo Rich, Lepine e Crawford (2010) o engajamento no trabalho pode levar a um maior desempenho. Portanto entender outras características, além do estilo de tomada de decisão, que podem influenciar as escolhas do indivíduo combinadas com o contexto em que o mesmo está inserido pode auxiliar a orientar a escolha de pessoas para determinadas áreas e atividade de forma a melhorar o desempenho dos processos de tomada de decisão dentro da organização.

Como verificado nesse estudo há interação entre os fatores de contexto e indivíduo e de acordo com a literatura, alterações nos fatores mudam a dinâmica do processo decisório. Sugere-se uma continuação do estudo atual incluindo as características do processo decisório em si no modelo teórico. A dinâmica do processo engloba tempo, ordem das etapas, entre outras características e essa é antecedente do resultado da decisão. Portanto como continuidade há a possibilidade de um estudo de maior abrangência incluindo simulações de decisões para uma análise também das etapas do processo.

Em continuação os estudos futuros também devem considerar avaliar na forma de um painel as decisões individuais para obter mensurações das etapas do processo, do contexto no momento e dos resultados das decisões em cada passo. Com essas mensurações pode ser possível confirmar os resultados obtidos e encontrar novas relações entre a decisão e seus fatores influenciadores. Como os estilos de decisão são distinções de coleta e utilização de informações, nesses estudos futuros sugere-se que se mensure também a forma de processamento de informação de cada área para maior aprofundamento na relação entre a compatibilização de indivíduos com mesmo estilo em determinado contexto.

Em suma, com esse trabalho foi possível confirmar que existe uma relação de compatibilização entre os estilos de tomada de decisão e áreas de atuação. Essa relação demonstra que os níveis de cada estilo tendem a serem maiores de acordo com seu contexto e a necessidade de ativação dos mesmos. Ademais foi possível verificar uma indicação de que a

compatibilização desses fatores pode gerar melhor desempenho para as organizações. Com essas conclusões abrem-se possibilidades para novos estudos aprofundarem a interação de fatores e sua influência no processo decisório.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, Stephen H.. The Structure of Management Decision Theory. **Academy of Management Journal**, v.7, n.4, p. 269-287, 1964
- AYUB, Nailah. Validation of the Urdu Translation of the Beck Scale for Suicide Ideation. **Assessment**, v. 15, n. 3 p. 287-293, 2008
- BARBER, Lindsay L.. Decision Making Styles Associated with Adolescent Risk Taking Behavior. **The Ohio State University**, A Senior Honors Thesis, 2005
- BATEMAN, Thomas S.; ZEITHAML, Carl P.. The Psychological Context of Strategic Decisions: a Model and Convergent Experimental Findings. **Strategic Management Journal**, v.10, n.1, p. 59-74, 1989
- BROUSSEAU, Kenneth R.; DRIVER, Michael J.; Hourihan, Gary; Larsson, Rikard. The Seasoned Executives Decision-Making Style. **Harvard Business Review**, v.84, n.2, p. 110-121, 2006
- BRUIN, Wändi B.; PARKER, Andrew M.; FISCHHOFF, Baruch. Individual Differences in Adult Decision-Making Competence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.92, n.5, p. 938-956, 2007
- CHATMAN, Jennifer A.. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. **Academy of Management Review**, v.14, n.3, p. 333-349, 1998
- COBRA, Marcos. **Vendas: use a magia do marketing e a sedução da venda**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2001. 280 p.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P.. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, p. 1-25, 1972
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G.. **Behavioral Theory of the Firm**. 2ª edição. Wiley-Blackwell, 1992, p. 264.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P.; HEELEY, Michael B.. Strategic decision making in an intuitive vs. technocratic mode: structural and environmental considerations. **Journal of Business Research**, v.52, n.1, p. 51-67, 2001
- DEAN JR., James W.; SHARFMAN, Mark P.. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v.39, n.2, p. 368-396, 1996
- EISENHARDT, Kathleen M.. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v.32, n.3, p. 543-576, 1989

ELBANNA, Said; CHILD, John. The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. **Journal of Management Studies**, v.44, n.4, p. 561-591, 2007

FRANKEN, Ingmar H.A.; MURIS, Peter. Individual differences in decision-making. **Personality and Individual Differences**, v.39, n.5, p. 991-998, 2005

FREDRICKSON, James W.. The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p. 445-466, 1984

FREDRICKSON, James W.. Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. **Academy of Management Journal**, v.28, n.4, p. 821-843, 1985

FREDRICKSON, James W.. The Strategic Decision Process and Organizational Structure. **Academy of Management Review**, v.11, n.2, p. 280-297, 1986

FREDRICKSON, James W.; IAQUINTO, Anthony L.. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. **Academy of Management Journal**, v.32, n.3, p. 516-542, 1989

GAMBETTI, Elisa; FABBRI, Marco; BENSI, Luca; TONETTI, Lorenzo. A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v.44, n.4, p. 842-852, 2008

GOLL, Irene; RASHEED, Abdul M. A.. Rational Decision-Making and Firm Performance the Moderating Role of Environment. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 583-591, 1997

GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C.. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. **Strategic Management Journal**, v.7, n.4, p. 313-327, 1986

HAIR, Joseph F. Jr; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C.. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALEY, Usha C. V.; STUMPF, Stephen A.. Cognitive Trails in Strategic Decision-Making: Linking Theories of Personalities and Cognitions. **Journal of Management Studies**, v.26, n.5, p. 477-497, 1989

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

HARREN, Vincent A.. A model of career decision making for college students. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, n.2, p. 119-133, 1979

- HARRISON, J. Richard; MARCH, James G.. Decision Making and Postdecision Surprises. **Administrative Science Quarterly**, v.29, n.1, p. 26-42, 1984
- HART, Stuart; BANBURY, Catherine. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. **Strategic Management Journal**, v.15, n.4, p. 251-269, 1994
- HENDERSON, J. C.; P. C. NUTT. The Influence of Decision Style on Decision Making Behavior. **Management Science**, v.26, n.4, p. 371-386, 1980
- HUBER, George P.; MCDANIEL, Reuben R.. The decision-making paradigm of organizational design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 572-589, 1986.
- HUNT, R. G.; KRZYSTOFIAK, F. J. ; MEINDL, J. R.; YOUSRY, A. M. . Cognitive Style and Decision Making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.44, n.18, p. 436-454, 1989
- IRELAND, R. Duane; MILLER, C.. Decision-making and firm success. **Academy of Management Executive**, v.18, n.4, p. 8-12, 2004
- KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C.. CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. **Personnel Psychology**, v.58, n.2, p. 281-342, 2005
- LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Editora Futura, 2002. 247 p.
- LEONARD, Nancy H.; SCHOLL, Richard W.; KOWALSKI, Kellyann Berube. Information processing style and decision making. **Journal of Organizational Behavior**, v.20, n.3, p. 407-421, 1999
- LOO, Robert. A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory. **Personality and Individual Differences**, v.29, n.5, p. 895-905, 2000
- MALLINCKRODT, Brent; WANG, Chia-Chih. Quantitative Methods for Verifying Semantic Equivalence of Translated Research Instruments: A Chinese Version of the Experiences in Close Relationships Scale. **Journal of Counseling Psychology**, v. 51, n.2, p. 368-379, 2004.
- MATSUMOTO, S.; WEST, D.. TOEIC Š®‘S-ĪŽŽ [Kanzen Moshi--Perfect Model Test].
- MILLER, C. Chet; IRELAND, R. Duane. Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p. 19-30, 2005

- MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÊT, André. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n.2, p. 246-275, 1976
- MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Decision Making: It's Not What You Think. **MIT Sloan Management Review**, v.42, n.3, p. 89-93, 2001
- MORERA, Osvaldo F.; MAYDEU-OLIVARES, Albert; NYGREN, Thomas E.; WHITE, Rebecca J.; Fernandez, Norma P. Fernandez; Skewes, Monica C.. Social problem solving predicts decision making styles among US Hispanics. **Personality and Individual Differences**, v.41, n.2, p. 307-317, 2006
- NORDVIK, Hilmar. Work activity and career goals in Holland's and Schein's theories of vocational personalities and career anchors. **Journal of Vocational Behavior**, v.38, n.2, p. 165-178, 1991
- NUTT, Paul C.. Framing Strategic Decisions. **Organization Science**, v.9, n.2, p. 195-216, 1998
- NUTT, Paul C.. Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. **Academy of Management Review**, v.1, n.2, p. 84-98, 1976
- PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I.. Evidence-Based Management. **Harvard Business Review**, v.84, n.1, p. 62-74, 2006
- PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I.. Suppose We Took Evidence-Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management. **Academy of Management Learning & Education**, v.6, n.1, p. 153-155, 2007
- PRIEM, Richard L.; RASHEED, Abdul M. A.; KOTULIC, Andrew G.. Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. **Journal of Management**, v.21, n.5, p. 913-929, 1995
- RAJAGOPALAN, Nandini; RASHEED, Abdul M. A.; DATTA, Deepak K.. Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. **Journal of Management**, v.19, n.2, p. 349-385, 1993
- REAY, Trish; BERTA, Whitney; KOHN, Melanie Kazman. What's the Evidence on Evidence-Based Management? **Academy of Management Perspectives**, v.23, n.4, p. 5-18, 2009
- RICH, Bruce Louis; LEPINE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Ean R.. Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of Management Journal**, v.53, n.3, p. 617-635, 2010

SADLER-SMITH, Eugene; SHEFY, Erella. The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. **Academy of Management Executive**, v.18, n.4, p. 76-91, 2004

SCHNEIDER, Benjamin. Fits About Fit. **Applied Psychology: An International Review**, v.50, n.1, p. 141-153, 2001

SCHNEIDER, Benjamin; GOLDSTEIN, Harold W.; SMITH, D. Brent. THE ASA FRAMEWORK: AN UPDATE. **Personnel Psychology**, v.48, n.4, p. 747-773, 1995

SCHWENK, Charles R.. Strategic Decision Making. **Journal of Management**, v.21, n.3, p. 471 - 494, 1995

SCOTT, Susanne G.; BRUCE, Reginald A.. Decision-making style: The development and assessment of a new measure. **Educational & Psychological Measurement**, v.55, n.5, p. 818-832, 1995

SIMON, Herbert A.. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v.69, n.1, p. 99-118, 1955

SIRECI, Stephen G.; YANG, Yongwei; HARTER, James; EHRLICH, Eldin J.. Evaluating Guidelines For Test Adaptations: A Methodological Analysis of Translation Quality. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 37, p. 557-567, 2006

SPERBER, Ami D.; DEVELLIS, Robert F.; BOEHLECKE, Brian. Cross-Cultural Translation: Methodology and Validation. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 25, n. 4, p. 501-524, 1994.

THUNHOLM, Peter. Decision-making style: habit, style or both? **Personality and Individual Differences**, v.36, n.4, p. 931-944, 2004

WALLY, Stefan; BAUM, J. Robert. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v.37, n.4, p. 932-956, 1994



TABELA 5: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA ESCALA DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Estilos	Média	DP	alpha cronbach	correlação entre os estilos			
				1	2	3	4
1. Racional	4.09	0.42	0.63				
2. Intuitivo	3.40	0.61	0.64	-0.01			
3. Esquiva	1.97	0.61	0.77	-0.14	0.14		
4. Dependente	3.35	0.62	0.66	0.23	0.17	0.22	
5. Espontâneo	2.70	0.49	0.53	0.36	-0.15	0.17	0.07
Global da escala			0.70				

TABELA 6: CARGA DOS FATORES POR ITENS

Estrutura de Fatores - Estilos de Decisão						
Item	Estilo Original	1. Racional	2. Intuitivo	3. Esquiva	4. Dependente	5. Espontâneo
I1	3			0.68		
I2	1	0.67				
I3	1	0.67				
I4	2		0.35			
I5	3			0.65		
I6	5					0.65
I7	4				0.62	
I8	1	0.49				
I9	5					0.46
I10	5					0.70
I11	5					0.70
I12	4				0.67	
I13	3			0.74		
I14	3			0.77		
I15	3			0.77		
I16	4				0.58	
I17	4				0.73	
I18	4				0.67	
I19	1	0.71				
I20	2		0.81			
I21	2		0.31			
I22	2		0.82			
I23	1	0.60				
I24	2		0.80			
I25	5					0.38

TABELA 7: COMPARAÇÃO DA NOTA FORMAL DE DESEMPENHO COM AS PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS

Desempenho	Avaliação Formal		Opinião		Gestor		Expectativas		Comparada	
	Média Nota	N	Média Nota	N	Média Nota	N	Média Nota	N	Média Nota	N
1_muito_abaixo	1.37	1	2.04	2			3.23	2	1.37	1
2_abaixo	2.44	3	3.17	20	2.73	8	3.41	32	3.04	2
3_dentro	3.24	98	3.57	97	3.39	99	3.60	135	3.40	77
4_acima	3.88	124	3.70	94	3.78	114	3.74	57	3.69	134
5_muito_acima	4.74	9	4.02	22	4.35	14	3.98	9	4.08	21

## ANEXOS

### Anexo 1: Escala Original de Estilos de Tomada de Decisão (SCOTT; BRUCE, 1995)

Item	Estilo	Item Original
I1	Avoidant	I avoid making important decisions until the pressure is on
I2	Rational	I double-check my information sources to be sure I have the right facts before making a decision
I3	Rational	I explore all of my options before making a decision
I4	Intuitive	I generally make decisions that feel right to me
I5	Avoidant	I generally make important decisions at the last minute
I6	Spontaneous	I generally make snap decisions
I7	Dependent	I like to have someone to steer me in the right direction when I am faced with important decisions
I8	Rational	I make decisions in a logical and systematic way
I9	Spontaneous	I make quick decisions
I10	Spontaneous	I often make decisions on the spur of the moment
I11	Spontaneous	I often make impulsive decisions
I12	Dependent	I often need the assistance of other people when making important decisions
I13	Avoidant	I often procrastinate when it comes to making important decisions
I14	Avoidant	I postpone decision making whenever possible
I15	Avoidant	I put off making many decisions because thinking about them makes me uneasy
I16	Dependent	I rarely make important decisions without consulting other people
I17	Dependent	I use the advice of other people in making my important decisions
I18	Dependent	If I have the support of others, it is easier for me to make important decisions
I19	Rational	My decision making requires careful thought
I20	Intuitive	When I make a decision, I trust my inner feelings and reactions
I21	Intuitive	When I make a decision, it is more important for me to feel the decision is right than to have a rational reason for it
I22	Intuitive	When I make decisions, I tend to rely on my intuition
I23	Rational	When making a decision, I consider various options in terms of a specific goal
I24	Intuitive	When making a decision, I rely upon my instincts
I25	Spontaneous	When making decisions, I do what seems natural at the moment

### Anexo 2: Escala de Estilos de Tomada de Decisão, tradução para o português.

Item	Estilo	Item Traduzido
I1	Esquiva	Eu evito tomar decisões importantes até estar sob pressão
I2	Racional	Eu verifico minhas fontes de informação pra ter certeza que eu possuo os fatos corretos antes de tomar uma decisão
I3	Racional	Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.
I4	Intuitivo	Eu geralmente tomo decisões que penso serem corretas para mim
I5	Esquiva	Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto
I6	Espontâneo	Eu geralmente tomo decisões em um instante.
I7	Dependente	Eu gosto de ter alguém que leve para o caminho certo quando tenho que tomar decisões importantes
I8	Racional	Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática
I9	Espontâneo	Eu tomo decisões rápidas
I10	Espontâneo	Eu frequentemente tomo decisões no ímpeto do momento.
I11	Espontâneo	Eu frequentemente tomo decisões impulsivas
I12	Dependente	Eu frequentemente preciso da ajuda de outras pessoas quando tomo decisões importantes
I13	Esquiva	Eu frequentemente postergo decisões importantes.
I14	Esquiva	Eu postergo tomar decisões sempre que possível
I15	Esquiva	Eu adio tomar decisões porque pensar nelas me deixa apreensivo
I16	Dependente	Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas
I17	Dependente	Eu uso o conselho de outras pessoas para tomar decisões importantes
I18	Dependente	Se eu tenho o apoio dos outros, é mais fácil para mim tomar decisões importantes
I19	Racional	Minhas tomadas de decisão requerem pensamente cuidadoso.
I20	Intuitivo	Quando eu tomo uma decisão, eu confio nos meus sentimentos e reações
I21	Intuitivo	Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que é a decisão certa do que ter uma razão para ela.
I22	Intuitivo	Quando eu tomo decisões, eu tendo a confiar na minha intuição
I23	Racional	Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico
I24	Intuitivo	Quando eu tomo uma decisão, eu confio nos meus instintos
I25	Espontâneo	Quando tomo decisões, eu faço o que parece natural para mim naquele momento.

## Anexo 3: Questionário

Estilos de Tomada de Decisao Versao Envio

Sair do questionário

## Instruções

 14%

*Esse questionário tem por objetivo coletar dados referentes aos estilos de tomada de decisão, características pessoais e desempenho. Ele será utilizado para compor a parte experimental do estudo de dissertação de mestrado que visa entender a relação entre os Estilos de Tomada de Decisão, Performance e a área de atuação. Esses dados serão tratados de forma a garantir o anonimato dos respondentes e serão analisados somente de forma consolidada. Todas as questões são obrigatórias.*

Favor assinalar abaixo se estiver de acordo em participar da base de estudo da dissertação de Mestrado Profissional em Administração de Bruna Basso Rodrigues através do preenchimento desse questionário.

- Concordo em disponibilizar minhas respostas para compor a base de estudo da dissertação.
- Não concordo.

Estilos de Tomada de Decisao Versao Envio

Sair do questionário

## Dados Pessoais

 29%

Área de Atuação

Sexo

 Masculino

 Feminino

Idade (em anos)

Nível de Escolaridade

Área de Formação

Tempo de Experiência (em anos)

Cargo

Nível Hierárquico - Quantos níveis há entre sua posição e a presidência?

Anterior

Próxima

## Mensuração dos estilos de decisão

43%

Ao tomar decisões,

	discordo fortemente	discordo	neuro	concordo	concordo fortemente
Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tomo decisões de forma lógica e sistemática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu postergo tomar decisões sempre que possível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tomo uma decisão, eu confio nos meus instintos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tomo uma decisão, eu confio nos meus sentimentos e reações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente preciso da ajuda de outras pessoas quando tomo decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tomo decisões rápidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu evito tomar decisões importantes até estar sob pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente tomo decisões impulsivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu gosto de ter alguém que leve para o caminho certo quando tenho que tomar decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu uso o conselho de outras pessoas para tomar decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu adio tomar decisões porque pensar nelas me deixa apreensivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu geralmente tomo decisões em um instante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que é a decisão certa do que ter uma razão para ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando eu tomo decisões, eu tendo a confiar na minha intuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas tomadas de decisão requerem pensamento cuidadoso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu verifico minhas fontes de informação pra ter certeza que eu possuo os fatos corretos antes de tomar uma decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu geralmente tomo decisões importantes no último minuto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu geralmente tomo decisões que penso serem corretas para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu tenho o apoio dos outros, é mais fácil para mim tomar decisões importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente postergo decisões importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu frequentemente tomo decisões no ímpeto do momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando tomo decisões, eu faço o que parece natural para mim naquele momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior

Próxima

## Dados de Performance

57%

Em relação às minhas expectativas, minha performance

- Ficou muito abaixo das minhas expectativas
- Ficou abaixo das minhas expectativas
- Atingiu as minhas expectativas
- Excedeu as minhas expectativas
- Excedeu muito as minhas expectativas

Na minha opinião, minha performance no último ano

- Foi muito menos do que satisfatória
- Foi um pouco menos do que satisfatória
- Foi satisfatória
- Foi mais do que satisfatória
- Foi muito mais do que satisfatória

Comparado as outras pessoas na minha organização, acredito que a minha performance neste último ano ficou:

- Muito abaixo da média
- Abaixo da média
- Na média
- Acima da média
- Muito acima da média

Segundo a percepção do meu gestor, minha performance foi:

- Muito Abaixo da Expectativa
- Abaixo da Expectativa
- Dentro da Expectativa
- Acima da Expectativa
- Muito Acima da Expectativa

Autoriza a empresa a fornecer minha nota da última avaliação de performance para a pesquisadora:

- Sim
- Não

Anterior

Próxima

71%

*Para cruzamento da nota fornecida pela empresa com as respostas desse questionário é necessária uma conexão. Como parte da validade acadêmica as métricas de performance devem possuir uma fonte confirmadora. Ao informar seu registro não haverá exposição do respondente para a pesquisadora, os dados serão tratados com confidencialidade.*

Meu número de registro na empresa é:

Anterior

Próxima

86%

Gostaria de receber uma cópia do resultado das análises:

- Sim
- Não

Informe e-mail no qual deseja receber os resultados:

Anterior

Próxima

Estilos de Tomada de Decisao Versao Envio

Sair do questionário

## Agradecimento

100%

Agradeço sua participação ao responder esse questionário.  
Essas informações serão fundamentais para o desenvolvimento de minha dissertação.  
Bruna Basso Rodrigues

Anterior

Concluído

## ANEXO 4: EMAIL INFORMATIVO SOBRE O ENVIO DA PESQUISA

De: Abdalla, Fabiola  
Para: Rodrigues, Bruna  
Cc: Rodrigues, Bruna  
Assunto: Programa Atendimento Acadêmico: Pesquisa "Estilos de Tomada de Decisão"

Enviada em: seg 04/07/2011 14:40

Prezados

Um dos focos da Gestão do Conhecimento é o Atendimento Acadêmico. Por meio dele, ajudamos a gerar conhecimento para a academia e para a sociedade, além de trazer conhecimento qualificado que possa agregar valor à Serasa Experian e disseminar nossa marca.

A Ser Sersa Experian Bruna Rodrigues, da área de Segmentação de Clientes, participa do Atendimento Acadêmico e está realizando seu mestrado intitulado "*Estilos de Tomada de Decisão*", pelo Instituto Insper (IBMEC-SP).

O estudo tem como objetivo compreender quais estilos de decisão levam a uma performance maior em cada área da organização.

Você foi selecionado para participar da pesquisa e ajudar a Bruna a produzir conhecimento para a sociedade e a Serasa Experian. Por isso, contamos com a sua colaboração para responder ao questionário que será enviado por ela.

Em caso de dúvidas, entre em contato com Bruna Rodrigues (rm:9346)

**Gestão do Conhecimento**