

INTUIÇÃO E RACIONALIDADE: UM ESTUDO SOBRE A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

INTUITION AND RATIONALITY: A STUDY ON STRATEGIC DECISION MAKING IN SMALL BUSINESS

Data de submissão: 29-07-2013

Aceite: 14-12-2014

Marcos Rabelo Santos¹

Antônio Luiz Rocha Dacorso²

RESUMO

A literatura a respeito do processo de tomada de decisão retrata o predomínio de abordagens baseadas na racionalidade ilimitada e limitada, ou seja, racionalidade de um lado e sua contrapartida, intuição, de outro. Todavia, uma nova perspectiva tem surgido, segundo a qual é necessária uma integração entre o pensamento deliberado, consciente, e o intuitivo, o que aponta para a existência de um *continuum* e não para uma dicotomia entre as abordagens. O presente artigo tem como objetivo investigar a abordagem, racional ou intuitiva, que empresas de pequeno porte (EPP) utilizam para tomar decisões de caráter estratégico. Para isso foi realizada uma *survey* com 45 empresas de pequeno porte associadas à Associação Comercial e Empresarial de Sergipe - ACESE. Os resultados sugerem a utilização de abordagem integrada na tomada de decisão por parte das empresas pesquisadas e leve tendência racional ao longo do *continuum* entre as abordagens.

Palavras-chave: decisão, intuição, racionalidade, abordagem, estratégia.

1 Possui Graduação em Bacharel em Sistema de Informação pela Universidade Tiradentes, UNIT e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Aracaju. Sergipe. Brasil. E-mail: marcosrabelosantos@hotmail.com

2 Possui Graduação em Engenharia Industrial pela Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros, FEI, Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP e Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. Itabaiana. Sergipe. Brasil. E-mail: antoniodacorso@gmail.com

ABSTRACT

The literature about the process of decision making reflects the predominance of approaches based on unlimited rationality and bounded rationality, ie, rationality in one side and intuition in another. However, more recently a new perspective has emerged, according to which it is necessary integration between deliberate thinking, conscious, and instinctive, pointing to the existence of a continuum and not a dichotomy between the approaches. This paper aims to investigate which approach, rational or intuitive, the small business uses to make strategic decisions. For this we conducted a survey with 45 small business associated with Commercial and Business Association of Sergipe - ACESE. The results suggest the use of an integrated approach to decision making on the part of the companies surveyed and a slight tendency rational along the continuum between the approaches.

Keywords: *decision, intuition, rationality approach, strategic.*

1 INTRODUÇÃO

Tomar decisão é a atividade mais arriscada, difícil, e importante, no cotidiano de um executivo, e equívocos nesse processo podem levar ao fim de uma carreira ou arruinar um negócio de forma irremediável (HAMMOND, KEENEY, RAIFFA, 2001). Em administração, quando considerada como uma ação, decidir (SIMON, 1979) é um dos momentos mais críticos da atividade de gerenciar qualquer empreendimento humano (TORRES JUNIOR e MOURA, 2011). Assim, o estudo do processo de tomada de decisão está intrinsecamente relacionado às atividades administrativas, pois, em boa medida, essas são em si os mesmos processos decisórios (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), portanto, a habilidade de tomar decisões é requerida em qualquer função de gestão (BAISCH et al, 2012).

Segundo a teoria baseada na racionalidade ilimitada, o processo decisório passa por etapas, tais como identificação da situação, entendimento dos objetivos, identificação das possíveis opções e escolha da melhor, implementação e análise da decisão (CLEMEN, 1996). O processo decisório, bem como sua análise, requer mais do que a simples utilização de informações, e implica, em muitos casos, na mudança da própria concepção de mundo; pode levar a nova apreensão da realidade, o que, em geral, não ocorre de forma natural, ou seja, precisa ser aprendido (VLEK, 1984; HOWARD, 1988; TORRES JUNIOR e MOURA, 2011).

Por outro lado, considerando-se a racionalidade limitada, a tomada de decisão pode não ter uma relação direta com a estruturação do processo decisório empregado, ou seja, são decisões tomadas muito rapidamente, sem um processo cauteloso e sistemático de análise, sem seguir uma sequência de passos predeterminados, e, no entanto, podem ser tão boas quanto aquelas tomadas de forma consciente e deliberada (KLEIN, 2003). Ademais, a decisão inteligente não é um ato completamente consciente, deliberado e pautado pela lógica, pois se sabe que parte da atividade mental de um indivíduo é inconsciente, não necessariamente baseada na mesma lógica consciente, utiliza, muitas vezes, intuição e pressentimentos (GIGERENZER, 2009).

Alguns estudos (RUSSO e SCHOEMAKER, 1993; CLEMEN, 1996; HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2001; MOSIER e FISCHER, 2010) sobre o processo de tomada de decisão focam os extremos propostos pela teoria clássica, ou seja, abordagens fundamentadas na racionalidade ilimitada ou na racionalidade limitada. Em boa parte dos casos, há quem defenda que as abordagens sejam mutuamente excludentes (DAVENPORT, 2009; MCAFEE, 2012), porém alguns trabalhos (EINHORN e HOGARTH, 1981; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; BELL; RAIFFA; TVERSKY 1995; ENDSLEY, 1997; DACORSO e RUSSO, 2011) apresentam uma possível conciliação e trânsito entre os extremos, e retratam que ao invés de uma dicotomia, pode haver uma complementariedade, de modo que as decisões são tomadas com base em ambas as abordagens.

O objetivo da presente pesquisa foi investigar, no âmbito de empresas de pequeno porte (EPP), a existência de elementos que evidenciem a abordagem utilizada durante o processo de tomada de decisão em nível estratégico, ou seja, se existe, na dinâmica dos administradores, a prevalência de abordagem baseada na racionalidade ou na intuição. Para tanto, este artigo foi estruturado em cinco seções além desta introdução: 1) tomada de decisão estratégica na empresa de pequeno porte, 2) abordagens decisórias, 3) método, 4) análise dos resultados, 5) considerações finais.

2 DECISÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

As decisões podem ser classificadas ou subdivididas de diversas formas (PHONSUWAN e KACHITVICHYANUKUL, 2011), todavia, Simon (1979) já preconizava que, no âmbito organizacional, as decisões podem ser programadas ou rotineiras, com formas, procedimentos e normas predefinidas para sua execução, e podem ocorrer de forma não programada. Estas últimas são de natureza complexa, com o surgimento constante de novos elementos, o que dificulta a utilização de métodos e procedimentos estabelecidos previamente. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), decisões estratégicas são aquelas que têm seu grau de importância relacionado aos recursos envolvidos, conjunto de procedimentos e ações executadas. Ao mesmo tempo, são aquelas de caráter crítico para a organização e que geralmente são tomadas pelos gestores do alto escalão, que trazem consigo um elevado grau de influência da política organizacional. Elas representam uma fonte de pressão das estratégias disponíveis e a maneira como o poder é efetivamente exercido no contexto organizacional (BRAGA, 1987). Paprika (2006) destaca que a decisão estratégica é aquela tomada pelos gestores de primeira linha e que afeta diretamente a organização e, ainda, que esse tipo de decisão envolve, frequentemente, a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, fusões e aquisições de outras empresas, alianças estratégicas, definição de local para um novo empreendimento, abertura de novos mercados, reestruturação organizacional e outros.

Alguns autores (GIBCUS; VERMEULEN; JONG, 2006; LIMA, 2011) fazem uma distinção entre o processo decisório em empresas de pequeno porte, ou de estrutura organizacional mais simples, e o processo de tomada de decisão em grandes organizações. Segundo Gibcus, Vermeulen e Jong (2006), as perspectivas dominantes nas pesquisas sobre tomada de decisão, a racionalidade e a política, são mais aplicadas às grandes organizações do que às empresas de pequeno porte, principalmente pelo fato de que nas EPP não existe muito espaço para aspectos políticos internos e formação de coalizões entre gestores. De acordo com os autores, os decisores das EPP diferenciam-se substancialmente dos demais, principalmente no tocante à sua autonomia, percepção de gargalos que podem interferir no funcionamento da empresa, frequência com que tomam decisões, além de outros aspectos.

Após realizar pesquisa com diversos gestores, Paprika (2006) concluiu que os executivos das empresas de grande porte, que atuam em um ambiente corporativo, tendem a ver o processo decisório de maneira diferente dos empreendedores (donos ou sócios das empresas). No caso dos executivos, existe uma tendência de definir um problema em função do orçamento que ele tem disponível, enquanto no caso dos empreendedores, a tendência é definir o problema em função de um objetivo e posteriormente tentar a viabilização dos recursos necessários.

3 ABORDAGENS DECISÓRIAS

Parte da teoria sobre o processo de tomada de decisão tem fundamento na racionalidade ilimitada e estabelece como as pessoas podem e devem proceder na efetivação do processo

decisório. Estas teorias estabelecem regras, procedimentos e métodos com base na lógica e na racionalidade do indivíduo (DILLON, 1998; FAÇANHA, YU e MARTINS, 2011). Podem ter utilidade na construção de teorias descritivas e facilitar na compreensão do comportamento, da construção do raciocínio e de outras áreas do processo de cognição (GOLD, COLMAN e PULFORD, 2011).

Para Howard (1988), professor da Universidade de Stanford, reconhecido e premiado por sua significativa contribuição para os estudos do processo de tomada de decisão, de forma geral esse processo pode ser sintetizado em etapas claras e previsíveis. Segundo o professor Howard, o objetivo fundamental do processo decisório é oferecer ao decisor, por meio de passos objetivos, uma visão mais clara e sistematizada do problema em questão. O processo se inicia com a representação formal do problema, segue com a geração e análise das opções e finaliza com avaliação e aprendizado. Caso seja necessário, o processo é retroalimentado e refinado até que se tenha um cenário favorável para o curso das ações propriamente dito.

Clemen (1996) corrobora a visão do professor Howard ao afirmar que o processo de análise de decisão proporciona uma estrutura, um guia para que o decisor possa pensar de forma sistemática e aplicar técnicas que efetivamente ajudem a tomar a melhor decisão. Para ele, após a identificação dos elementos inerentes a um problema de decisão, a modelagem deve seguir três passos básicos: primeiro, identificar e estruturar os valores e objetivos; segundo, organizar os elementos da decisão em uma estrutura lógica, utilizando árvores de decisão e diagramas de influência; e terceiro, realizar um refinamento e uma revisão de todos os elementos que compõem o processo.

Segundo Davenport (2009), muitas empresas cometem erros graves por negligenciarem a forma como seus executivos tomam decisões. Em muitos casos o processo decisório é visto como uma caixa preta na qual entra um conjunto de informações e sai uma decisão. De acordo com o autor, para atenuar essas falhas, as organizações precisam utilizar passos sistemáticos que proporcionem decisões mais coerentes. McAfee (2010) complementa o pensamento de Davenport ao afirmar que o futuro da tomada de decisão requer muito mais evidências do que intuição. Bonabeau (2003), por sua vez, argumenta que, embora a tomada de decisão no âmbito organizacional não seja algo fácil, e apesar de muitas publicações incentivarem o uso da intuição nesse processo, nada substitui um processo racional.

Por outro lado, opostamente a abordagem racional, Simonsen (1994), ao refletir sobre o pensamento de Hebert Simon, destaca que a racionalidade objetiva é limitada devido, entre outros fatores, a habilidades inconscientes, hábitos, valores e concepções do indivíduo, os quais podem divergir dos objetivos organizacionais. Segundo o autor, para que a racionalidade objetiva seja possível, o indivíduo deveria ter o conhecimento antecipado e completo das consequências de cada escolha, e além de outros aspectos, dispor de todas as opções de escolha possíveis, o que, na realidade, é impossível.

Nesse sentido, sob a perspectiva da abordagem intuitiva, as últimas décadas foram marcadas por tentativas de compreender, diferentemente do que preconizam as teorias baseadas essencialmente na racionalidade, como as pessoas tomam decisões no mundo real. Embora não haja um consenso sobre o conceito de intuição, é possível dizer que a intuição, pelo menos no contexto da tomada de decisão, não é algo oposto à razão, nem algo mágico, nem tão pouco um sexto sentido, é antes, uma sofisticada forma de raciocínio, que embora fragmentada e inconsciente, leva o decisor ao conhecimento (SIMON, 1987; VERGARA, 1991; KHATRI e ALVIN NG, 2000; ANDRIOTTI et al, 2011; KRUGLANSKI e GIGERENZER, 2011). Segundo Vergara (1991), não eram poucos os depoimentos de executivos, na década de 1980, nos quais referiam que, em algumas de suas decisões utilizavam a intuição para definir sua escolha. Contudo, um grande marco nessa direção foi dado no final da década de 1980, ao se iniciar o estudo sobre a tomada de decisão naturalista (RUSSO, FREDERICK e NOGUEIRA, 2008). Gary Klein, um dos pioneiros no estudo da tomada de decisão

naturalista, afirma que a intuição no processo decisório consiste na capacidade do ser humano em transformar suas experiências em sentenças e decisões, ou, em outras palavras, na capacidade de tomar decisões com utilização de padrões para identificar e compreender o que acontece em dada situação e agir com base em rotinas mentais previamente aprendidas e experimentadas (KLEIN, 2003; 2007). Ademais, em situações reais de decisão, modelos racionais e suas abordagens sistemáticas, como por exemplo, análise de decisão e análise de utilidade de múltiplos critérios, não costuma abranger todos os fatores que afetam a tomada de decisão (KLEIN e KLINGER, 1991; ZSAMBOK e KLEIN, 1997; FLIN e MILITELLO, 2010). Hanlon (2011) destaca, com base em estudos empíricos, que os modelos prescritivos com processos sequenciais e estruturados, não dão conta da realidade, muitas vezes confusa, da prática da tomada de decisão.

Para Kahneman (2002), entre as operações deliberadas ou racionais e as ações baseadas na percepção, existem os julgamentos com base no pensamento intuitivo. Segundo ele, existem dois modos genéricos de função cognitiva: o que atua de forma controlada, deliberada e que, por conseguinte é mais lento, e outro no qual as decisões e sentenças são realizadas de forma intuitiva, automaticamente, o que, por consequência, torna o processo mais rápido. Frisch (2012) argumenta que muitos gestores desperdiçam um tempo precioso ao tentar fazer com que o processo de tomada de decisão seja absolutamente claro e preciso, quando, na maioria dos casos, a realidade da execução modifica até mesmo as decisões e os planos mais bem elaborados.

Embora não seja possível precisar o momento exato, uma nova perspectiva surgiu, segundo a qual, a teoria sobre o processo de tomada de decisão passou a considerar uma abordagem integrada, ao invés de dicotômica, entre a visão racional e intuitiva, ressaltando que a intuição não é o oposto da racionalidade e que muitos gestores combinam processos que envolvem análise sistemática de dados com processos intuitivos (VERGARA, 1991). Em alguns casos, os gestores utilizam a intuição em todas as fases de um processo de solução de problema, ou seja, usam a intuição na fase de identificação e definição do problema, na geração de alternativas, na implementação da solução, e outros (ISENBERG, 1984).

Bell, Raiffa e Tversky (1995) apresentam sua contribuição ao entendimento da abordagem integrada ao considerarem o conceito de transitividade. Segundo este conceito, o decisor pode adotar um axioma de transição entre as duas abordagens que deve acrescentar maior grau de dificuldade à estrutura do processo de decisão. Para Klein (2009), o processo de tomada de decisão requer tanto intuição quanto análise. Segundo ele, o caminho da análise deve ser utilizado principalmente em situações nas quais não se tem a experiência necessária, sendo a intuição importante para ponderar a análise feita de forma a identificar o que de fato é importante para o decisor. Tversky e Kahneman (1987), afirmam que, embora não seja possível estabelecer uma integração perfeita entre as visões racional e intuitiva, é possível encontrar um equilíbrio na medida em que as escolhas intuitivas podem ser de alguma forma racionalizadas, e os pressupostos prescritivos podem ser flexibilizados para acomodar a observação empírica da tomada de decisão.

Nessa perspectiva, o decisor pode se mover ao longo de um *continuum* que se estabelece entre a racionalidade e a racionalidade limitada, ou ainda que a racionalidade deva ser vista de forma multidimensional, de maneira que o decisor possa ser racional em alguns momentos, e, em outros, não (EINHORN e HOGARTH, 1981; EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Para Endsley (1997), o processo de tomada de decisão estratégica deve ser visto como um contínuo que vai desde a postura analítica, até uma atitude holística e arbitrária. Segundo a autora, o decisor vai se situar em um ponto desse contínuo conforme o contexto, isto é, diante da existência de fatos e sem pressão do tempo, o decisor pode ser mais analítico, ao passo que, quando estiver pressionado pelo tempo e sem dados ou fatos, o decisor pode ser mais holístico e arbitrário.

Na visão de Khatri e Alvin Ng (2000), a análise racional é uma valiosa ferramenta na tomada de decisão, assim como também o uso de processos intuitivos. Segundo os autores, ao contrário do que o senso comum possa apregoar, a intuição não é algo contrário à razão, não é algo mágico ou paranormal, nem muito menos o oposto da racionalidade. Kahneman (2002) sugere um modelo de interação entre o pensamento deliberado e o intuitivo, de tal forma que na ausência de fatos concretos para um processo deliberado o julgamento intuitivo seja utilizado na tomada de decisão. O autor também sugere em seu modelo, que o caminho inverso pode ser percorrido, ou seja, um processo inicialmente intuitivo pode ser modificado ou substituído por uma forma deliberada de análise.

Diferentemente do que se pensava no lugar de uma suposta dicotomia, na verdade existe uma espécie de complementariedade (VERGARA, 1991), na qual o processo racional e o intuitivo não funcionam separadamente. É preciso suplantarmos o dualismo de abordagens, superar dificuldades empíricas e um quadro teórico de uma abordagem unificada ainda em desenvolvimento, para aprofundar o estudo da psicologia do julgamento (ANDRIOTTI *et al*, 2011; KRUGLANSKI e GIGERENZER, 2011).

4 MÉTODO

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, a mesma pode ser classificada como de caráter exploratório, pois procura identificar eventos, elementos ou fatos acerca da abordagem que as empresas de pequeno porte (EPP) utilizam para tomar decisões (FREITAS *et al*, 2000). A estratégia adotada foi o *survey*, a amostragem foi por conveniência, não probabilística (COOPER e SCHINDLER, 2003). A população escolhida é composta por todas as EPP associadas à ACESE - Associação Comercial e Empresarial de Sergipe, aproximadamente 450 empresas. A amostra obtida e considerada válida dentro dos critérios do presente estudo foi de 45 empresas.

A revisão da literatura permitiu a compreensão de alguns aspectos, tais como o uso de metodologias, processos sistemáticos, etapas bem definidas e outros, que caracterizam a abordagem baseada na racionalidade (HOWARD, 1988; CLEMEN, 1996), e de forma semelhante, foi possível identificar elementos característicos da abordagem com base na intuição, a exemplo da percepção, do pressentimento, dentre outros (PLISKE e KLEIN, 2003; MORSE, 2006; GIGERENZER, 2009; DACORSO e RUSSO, 2011).

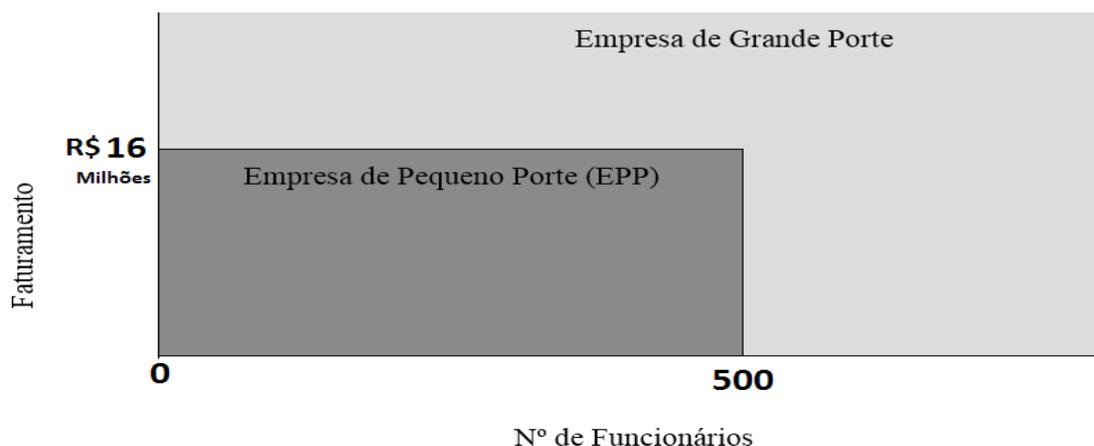
Para coletar as informações sobre o processo de tomada de decisão estratégica das empresas, foi criado um questionário com dois blocos de variáveis, sendo o primeiro bloco elaborado com as variáveis (x1 à x11) relacionadas à caracterização das empresas e dos gestores, e o segundo bloco (x12 à x26) com variáveis que permitem identificar a abordagem utilizada. No bloco destinado à caracterização da abordagem utilizada na tomada de decisão, as questões foram dispostas de forma a obter a resposta em uma escala de *Likert* de 1 a 5. Assim, foi possível medir de forma aproximada a intensidade com que cada respondente faz uso das características predominantes das abordagens racional e intuitiva, sendo a categoria de respostas 1 referente a “*Nunca opta ou realiza determinada ação*” e a resposta 5 na escala correspondente a “*Sempre opta/realiza essa mesma ação*”.

Com a finalidade de aprimorar o instrumento de coleta de dados foi realizado um pré-teste com um pequeno grupo de quatro empresas afiliadas à Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação em Sergipe - ASSESPRO-SE. A realização do estudo-piloto possibilitou a avaliação da clareza, pertinência e adequação do instrumento, ao levar em conta o propósito do estudo, além de proporcionar o refinamento necessário com o objetivo de assegurar que o instrumento realmente estivesse de acordo com o propósito da pesquisa (FREITAS *et al*, 2000).

A versão final do questionário foi aplicada a um grupo de afiliados da ACESE - Associação Comercial e Empresarial de Sergipe. A ACESE foi fundada em 26 de maio de 1872, reúne atualmente cerca de 450 empresas e tem contribuído ao longo dos anos com ações organizadas em diversas áreas e seguimentos, promovendo a articulação e organização da classe empresarial. Essa população, ou seja, os associados da ACESE foram escolhidos por atenderem o objetivo da pesquisa e pela acessibilidade do pesquisador. O questionário foi aplicado com a utilização da ferramenta Google DOCS na internet. As análises estatísticas foram realizadas com a utilização do SPSS 11.5 for Windows para manipulação das variáveis quanto à frequência, comportamento modal, análise fatorial e correlação.

Destarte, para que fosse possível atender aos objetivos propostos pela presente pesquisa, foi necessário definir, pelo menos para efeitos desse trabalho, o que vem a ser uma empresa de pequeno porte. Conforme ilustra a figura 1 de forma simplificada, foram utilizados os critérios de número de funcionários e faturamento, e aproveitada a maior amplitude das classificações propostas pelos órgãos ou instituições citadas anteriormente.

Figura 1: Classificação das empresas quanto ao número de funcionários e faturamento.



FONTE: elaborado pelo autor, 2013.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram enviados, em meio eletrônico ou impresso, 450 questionários, dos quais 63 (14%) foram respondidos. Dos questionários respondidos 45 (71%) foram considerados válidos e foram objeto de análises, 8 estavam incompletos e por isso foram descartados, e 10 embora completos, não atendiam aos critérios de enquadramento de EPP estabelecidos para esse estudo e por esta razão, também foram descartados. A caracterização dos 45 respondentes e suas respectivas empresas é apresentada nos quadros 1 e 2. Além disso, o quadro 3 apresenta o resultado das variáveis que caracterizam a abordagem racional, e o quadro 4 o resultado das variáveis que caracterizam a abordagem intuitiva.

Quadro 1: Síntese das características dos respondentes.

Característica	Descrição
Gênero	Masculino 82% e Feminino 18%.
Idade	Média de 46,9 anos, sendo o mais novo com 29 anos, o mais velho com 76 anos, e a maioria tendo entre 30 e 49 anos.
Experiência como gestor	Média de 19 anos, sendo a menor experiência de 2 anos, a maior de 54 anos, e a maioria tendo entre 10 e 30 anos de atividades relacionadas a gestão de empresas.
Formação acadêmica	Nível médio 11%, nível superior completo 34%, e pós-graduado 55%.
Área de formação	Ciências exatas 9%, Engenharias 18%, Ciências agrárias 4%, Ciências sociais aplicadas 56%, Ciências humanas 2% e Nenhuma das alternativas 11%.
Conhecimento sobre tomada de decisão	Não tem conhecimento 11%, pouco conhecimento 53%, e muito conhecimento 36%.
Perfil quanto a composição social da empresa	Proprietário 47%, um dos sócios 29%, e gestor contratado 24%.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Apesar dos testes de correlação entre as características dos respondentes e a abordagem utilizada não terem apresentado significância estatística, é possível que o nível de formação acadêmica dos gestores, sendo 89% com no mínimo o nível superior completo, e o gênero, sendo 82% do sexo masculino, tenham influenciado na tendência à utilização da abordagem racional.

Quadro 2: Síntese das características das empresas.

Característica	Descrição
Tempo de existência da empresa	O tempo de existência variou de 1 aos 54 anos, a média foi de 19,3 anos, e a maioria (36%) tem entre 20 e 30 anos de existência.
Número de funcionários	Média de 40, sendo que a maioria (78%) tem até 49 funcionários.
Faturamento em 2012	Menor que 360 mil (29%); de 360 mil à 3,6 milhões (49%); de 3,6 à 16 milhões (22%).
Ramo de atividade	Comércio 33%, indústria 11%, construção 4%, serviço 40%, agronegócios 4% e outros 7%.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2013.

Quanto à abordagem de tomada de decisão utilizada, os dados sugerem, nos limites da presente pesquisa, com a observação do comportamento modal (a resposta mais frequente) e da média, das variáveis retratadas nos quadros 3 e 4, a utilização de ambas as abordagens, racional e intuitiva, embora parte das variáveis, como é o caso da x13, x14, x15 e x16, apresentarem uma tendência mais racional.

Quadro 3: Resumo do resultado das variáveis racionais (X12 à X20).

	Frequência ao longo da escala					Total	Média	Moda	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5				
X12 - Identifico com clareza a questão a ser decidida	1	0	5	20	19	45	4,2	4	0,8
X13 - Detalho a questão a ser decidida	0	4	6	20	15	45	4,0	4	0,9
X14 - Identifico todas as alternativas existentes antes de decidir	0	1	6	20	18	45	4,2	4	0,8
X15 - Estruturo o problema a ser decidido	0	4	12	14	15	45	3,9	5	1,0
X16 - Faço a escolha da melhor alternativa com base na lista elaborada anteriormente	0	3	8	17	17	45	4,1	4	0,9
X17 - Para tomar decisões utilizo indicadores, estatísticas, dados contábeis e outros	1	2	14	16	12	45	3,8	4	1,0
X18 - Após a tomada de decisão, faço uma análise da mesma	1	2	5	19	18	45	4,1	4	0,9
X19 - Caso haja tempo, sigo os seis passos anteriormente expostos	2	1	13	17	12	45	3,8	4	1,0
X20 - As decisões estratégicas são exaustivamente discutidas pela administração	3	2	12	20	8	45	3,6	4	1,1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Quadro 4: Resumo do resultado das variáveis intuitivas (X21, X24 à X25).

	Frequência ao longo da escala					Total	Média	Moda	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5				
X21 - Quando o tempo para tomar a decisão é muito curto, decido com o que tenho em mãos, ou seja, não busco mais dados ou me preocupo com técnicas	11	10	7	8	9	45	2,9	1	1,5
X24 - Decido com base na experiência prática (sem processo)	4	14	7	16	4	45	3,0	4	1,2
X25 - Decido com base na intuição (feeling) sobre o negócio (algo me faz acreditar em determinada escolha)	10	11	15	6	3	45	2,6	3	1,2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A utilização de ambas as abordagens, segue em linha com o pensamento de alguns autores (TVERSKY e KAHNEMAN, 1987; LUCE e WINTERFELDT, 1994; ENDSLEY, 1997; HORSTMANN, AHLGRIMM e GLÖCKNER, 2009; KRUGLANSKI e GIGERENZER, 2011), segundo os quais, embora não seja possível estabelecer uma integração perfeita entre as visões racional e intuitiva, é possível encontrar um equilíbrio no qual os decisores podem ser mais racionais do que a literatura baseada na racionalidade limitada estabelece, e mais intuitivos do que a visão racional admite. Além disso, o processo de tomada de decisão estratégica deve ser visto como um *continuum* que vai desde a postura analítica, até uma atitude holística e arbitrária, o que caracteriza uma espécie de transividade entre as abordagens (BELL, RAIFFA e TVERSKY, 1995), ou seja, o decisor pode não adotar isoladamente uma abordagem apenas, como é o caso dos resultados obtidos no presente estudo.

Parte da literatura (TVERSKY e KAHNEMAN, 1987; VERGARA, 1991; LUCE e WINTERFELDT, 1994; ENDSLEY, 1997) ressalta, quanto à utilização das abordagens racional e intuitiva, que é possível encontrar um equilíbrio na medida em que as escolhas intuitivas podem ser de alguma forma racionalizadas, e os pressupostos racionais podem ser flexibilizados (TVERSKY e KAHNEMAN, 1987). A perspectiva de racionalizar pensamentos inicialmente intuitivos, em outras palavras, partir de uma abordagem intuitiva e seguir em direção a uma visão racional (AYAL, ZAKAY e

HOCHMAN, 2012), de certa forma pode ser observada ao analisar a variável x26 (racionalização da decisão intuitiva), conforme é mostrado no quadro 5, de maneira que 36% afirmaram que quase sempre, e 27% sempre, adotam esse comportamento. Os resultados, embora não possam ser generalizados, corroboram a visão de que, em boa medida, os decisores buscam dados e fatos para ratificar suas posições inicialmente baseadas na intuição (HORSTMANN, AHLGRIMM e GLÖCKNER, 2009; HANLON, 2011).

Quadro 5: Racionalização de uma decisão intuitiva.

	Frequência	Percentual
Nunca	4	8%
Quase nunca	5	11%
As vezes	8	18%
Quase sempre	16	36%
Sempre	12	27%
Total	45	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A inclinação para a abordagem racional apontada nos quadros 3 e 4 (com base na moda), diverge em linhas gerais do que sugere a literatura sobre o assunto, segundo a qual os empreendedores (nesse caso os proprietários ou sócios) tendem a confiar mais na intuição (PAPRIKA, 2006).

Adicionalmente, baseado no coeficiente *r* de *Person*, foi realizado um teste de correlação com as variáveis que caracterizam os respondentes (x1 à x7), as que caracterizam as empresas (x8 à x11), e as que retratam a abordagem utilizada, sendo racional (x12 à x20) e intuitiva (x21, x24 e x25), para verificar a existência de relação entre as características dos respondentes e das empresas, com a abordagem utilizada na tomada de decisão. Conforme tabela 1, os dados indicam que as características dos gestores não apresentaram relação estatisticamente significativa com a abordagem utilizada para a tomada de decisão, o que diverge da visão apresentada na revisão da literatura (URU *et al*, 2011; LIMA, 2011), segundo a qual características do gestor, tais como nível de formação, autossuficiência, dentre outras, influenciam no processo de tomada de decisão em empresas de pequeno porte.

INTUIÇÃO E RACIONALIDADE:
UM ESTUDO SOBRE A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Tabela 1: Correlação entre as características dos respondentes, das empresas e a abordagem utilizada.

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X24	X25
X1	Pearson Correlation	1.00																						
	Sig. (2-tailed)																							
X2	Pearson Correlation	0.03	1.00																					
	Sig. (2-tailed)	0.84																						
X3	Pearson Correlation	-0.06	0.68	1.00																				
	Sig. (2-tailed)	0.68	0.00																					
X4	Pearson Correlation	0.06	0.25	0.02	1.00																			
	Sig. (2-tailed)	0.69	0.09	0.88																				
X5	Pearson Correlation	0.25	0.14	0.12	-0.36	1.00																		
	Sig. (2-tailed)	0.10	0.36	0.41	0.01																			
X6	Pearson Correlation	0.00	-0.12	0.12	-0.07	-0.01	1.00																	
	Sig. (2-tailed)	0.98	0.44	0.45	0.67	0.96																		
X7	Pearson Correlation	-0.13	0.17	-0.28	0.48	-0.15	-0.29	1.00																
	Sig. (2-tailed)	0.40	0.27	0.06	0.00	0.33	0.05																	
X8	Pearson Correlation	0.07	0.49	0.66	0.05	0.21	0.02	-0.10	1.00															
	Sig. (2-tailed)	0.65	0.00	0.00	0.77	0.17	0.91	0.51																
X9	Pearson Correlation	-0.18	-0.06	0.04	-0.18	-0.09	0.03	0.02	0.35	1.00														
	Sig. (2-tailed)	0.24	0.71	0.81	0.23	0.55	0.82	0.88	0.02															
X10	Pearson Correlation	-0.26	0.22	-0.04	0.40	-0.18	0.03	0.66	0.31	0.25	1.00													
	Sig. (2-tailed)	0.08	0.15	0.80	0.01	0.25	0.85	0.00	0.04	0.10														
X11	Pearson Correlation	0.06	-0.06	-0.10	0.10	-0.05	0.17	0.17	-0.10	0.08	0.12	1.00												
	Sig. (2-tailed)	0.69	0.71	0.53	0.53	0.74	0.26	0.25	0.53	0.58	0.43													
X12	Pearson Correlation	-0.35	0.18	0.26	0.14	-0.12	0.10	0.14	0.21	-0.10	0.11	-0.08	1.00											
	Sig. (2-tailed)	0.02	0.24	0.08	0.37	0.44	0.52	0.37	0.17	0.52	0.47	0.58												
X13	Pearson Correlation	-0.27	0.03	-0.10	-0.07	0.01	0.26	0.24	0.03	0.24	0.32	0.05	0.38	1.00										
	Sig. (2-tailed)	0.08	0.86	0.51	0.64	0.95	0.09	0.11	0.86	0.12	0.03	0.76	0.01											
X14	Pearson Correlation	-0.29	0.11	0.11	-0.04	0.03	-0.02	0.20	0.22	0.22	0.25	-0.07	0.38	0.45	1.00									
	Sig. (2-tailed)	0.05	0.47	0.48	0.80	0.86	0.89	0.18	0.14	0.15	0.10	0.63	0.01	0.00										
X15	Pearson Correlation	-0.19	0.22	0.16	0.01	0.03	0.33	0.24	0.16	0.24	0.22	0.12	0.45	0.63	0.49	1.00								
	Sig. (2-tailed)	0.22	0.16	0.29	0.92	0.87	0.03	0.11	0.28	0.11	0.14	0.43	0.00	0.00	0.00									
X16	Pearson Correlation	-0.23	0.26	0.18	0.04	-0.07	0.16	0.20	0.20	0.22	0.16	0.10	0.58	0.51	0.50	0.49	1.00							
	Sig. (2-tailed)	0.13	0.08	0.24	0.78	0.64	0.28	0.19	0.19	0.15	0.30	0.53	0.00	0.00	0.00	0.00								
X17	Pearson Correlation	-0.02	0.11	0.04	0.04	0.22	0.23	0.04	0.11	0.01	0.10	0.03	0.29	0.49	0.31	0.41	0.43	1.00						
	Sig. (2-tailed)	0.87	0.48	0.81	0.78	0.15	0.14	0.77	0.48	0.95	0.49	0.84	0.05	0.00	0.04	0.01	0.00							
X18	Pearson Correlation	-0.19	-0.08	-0.10	-0.11	0.27	0.21	0.06	0.08	0.26	0.20	-0.15	0.22	0.57	0.43	0.53	0.31	0.68	1.00					
	Sig. (2-tailed)	0.21	0.61	0.51	0.46	0.08	0.17	0.70	0.59	0.09	0.18	0.31	0.15	0.00	0.00	0.00	0.04	0.00						
X19	Pearson Correlation	0.09	0.11	-0.04	0.14	-0.15	0.18	0.18	0.01	0.21	0.17	0.22	0.19	0.52	0.12	0.39	0.33	0.56	0.41	1.00				
	Sig. (2-tailed)	0.54	0.48	0.81	0.34	0.33	0.23	0.24	0.93	0.16	0.26	0.14	0.20	0.00	0.44	0.01	0.03	0.00	0.01					
X20	Pearson Correlation	0.00	-0.02	0.05	-0.18	0.09	0.17	-0.17	0.08	0.24	0.01	0.05	-0.05	0.46	-0.01	0.33	0.22	0.33	0.46	0.48	1.00			
	Sig. (2-tailed)	0.99	0.92	0.73	0.23	0.57	0.26	0.26	0.62	0.11	0.95	0.76	0.75	0.00	0.97	0.03	0.15	0.03	0.00	0.00				
X21	Pearson Correlation	0.12	0.11	0.18	-0.14	0.17	-0.13	-0.22	0.04	-0.01	-0.24	-0.15	-0.08	-0.21	-0.29	-0.18	-0.28	-0.37	-0.73	-0.29	0.01	1.00		
	Sig. (2-tailed)	0.43	0.45	0.24	0.36	0.25	0.39	0.15	0.80	0.97	0.11	0.31	0.59	0.16	0.05	0.23	0.06	0.01	0.13	0.05	0.94			
X24	Pearson Correlation	0.08	0.06	0.23	-0.15	0.03	0.22	-0.28	0.21	-0.08	-0.14	-0.02	0.10	-0.13	-0.21	0.00	-0.21	0.07	0.01	-0.01	0.12	0.25	1.00	
	Sig. (2-tailed)	0.59	0.71	0.12	0.31	0.82	0.14	0.06	0.18	0.60	0.35	0.89	0.50	0.41	0.16	0.98	0.16	0.66	0.92	0.94	0.42	0.10		
X25	Pearson Correlation	0.07	0.17	0.19	-0.03	-0.01	-0.22	-0.24	-0.02	-0.04	-0.40	-0.14	-0.12	-0.35	-0.35	-0.18	-0.16	-0.12	-0.15	-0.15	0.03	0.56	0.42	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.65	0.27	0.22	0.85	0.96	0.15	0.11	0.88	0.82	0.01	0.37	0.41	0.02	0.02	0.24	0.28	0.45	0.32	0.33	0.83	0.00	0.00	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

De forma semelhante foram realizados testes com as variáveis que caracterizam os respondentes (x1 à x7), as que caracterizam as empresas (x8 à x11) e a que trata de uma possível racionalização da decisão intuitiva (x26). Conforme demonstra a tabela 2, não foram encontradas relações significativas entre as variáveis testadas, com exceção de uma relação modesta, de magnitude 0,41 e direção negativa, entre as variáveis x4 (formação acadêmica) e x26 (racionalização da decisão intuitiva), o que sugere, pelo menos nos limites da presente pesquisa, que tanto mais elevada é a formação acadêmica do respondente, menos ocorre a racionalização do pensamento intuitivo no tocante à decisão tomada.

Tabela 2: Características dos respondentes, das empresas e a racionalização das impressões intuitivas.

	Sig.											
X2	r	0,03	1,00									
	Sig.	0,84										
X3	r	-0,06	0,68	1,00								
	Sig.	0,68	0,00									
X4	r	0,06	0,25	0,02	1,00							
	Sig.	0,69	0,09	0,88								
X5	r	0,25	0,14	0,13	-0,36	1,00						
	Sig.	0,10	0,36	0,41	0,01							
X6	r	0,00	-0,12	0,12	-0,07	-0,01	1,00					
	Sig.	0,98	0,44	0,45	0,67	0,96						
X7	r	-0,13	0,17	-0,28	0,48	-0,15	-0,30	1,00				
	Sig.	0,40	0,27	0,06	0,00	0,33	0,05					
X8	r	0,07	0,49	0,66	0,05	0,21	0,02	-0,10	1,00			
	Sig.	0,65	0,00	0,00	0,77	0,17	0,91	0,51				
X9	r	-0,18	-0,06	0,04	-0,18	-0,09	0,04	0,02	0,36	1,00		
	Sig.	0,24	0,71	0,81	0,23	0,55	0,82	0,88	0,02			
X10	r	-0,26	0,22	-0,04	0,40	-0,18	0,03	0,66	0,31	0,25	1,00	
	Sig.	0,08	0,15	0,80	0,01	0,25	0,85	0,00	0,04	0,10		
X11	r	0,06	-0,06	-0,10	0,10	-0,05	0,17	0,18	-0,10	0,08	0,12	1
	Sig.	0,69	0,71	0,53	0,53	0,74	0,26	0,25	0,53	0,58	0,43	
X26	r	-0,23	0,12	0,07	-0,41	0,07	-0,02	-0,15	-0,12	0,11	-0,19	-0
	Sig.	0,14	0,44	0,67	0,01	0,63	0,91	0,33	0,44	0,49	0,22	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar a abordagem pela qual as empresas tomam suas decisões é algo no mínimo desafiador e instigante, afinal o futuro de uma organização depende, em grande parte, das decisões tomadas pelos seus membros. É importante levar em consideração que uma ampla gama de aspectos, tais como, pressão do tempo, tipo da decisão, particularidades de cada ambiente organizacional, dinamismo do seguimento da economia em que a organização atua. As questões relacionadas a riscos, dentre outros, tornam ainda mais complexa a tarefa de delimitar o campo de estudo, dentro do processo de tomada de decisão, de forma que seja possível obter relevância nos resultados encontrados.

Não obstante os desafios e dificuldades relatados, a tarefa de pesquisar o processo de tomada de decisão das EPP se mostrou profícua e possibilitou, além de um significativo aprofundamento no tema, trazer mesmo que em grau modesto, uma contribuição para a ciência da decisão que preenche certa lacuna neste campo. O objetivo de estudar a abordagem que a EPP utiliza para tomar decisões estratégicas, principalmente com a pretensão de investigar uma possível integração entre as abordagens racional e intuitiva, embora Vergara já em 1991 tenha retratado o assunto, mostrou-se relativamente rara no campo do estudo da tomada de decisão, tanto na literatura nacional como na estrangeira (REHAK, ADAMS e BELANGER, 2010).

É possível que, como uma das limitações da pesquisa, exista alguma discrepância entre o que o respondente diz fazer, acerca da ação de decidir, e o que ele realmente faz. Isso ocorre principalmente pelo fato de que o momento no qual o sujeito da amostra responde o questionário,

não seja o momento da ação de decidir. Em decorrência, as conclusões podem ser relativamente afastadas da realidade, mesmo considerando que todos os respondentes foram sinceros quando responderam as questões. É provável que esse suposto distanciamento, no caso dessa pesquisa, se dê em parte por conta de limitações do método empregado, ou seja, o *survey*. Talvez esse lapso fosse minimizado com a utilização, de forma complementar, de outros métodos de pesquisa, como por exemplo, a observação participante, o estudo de caso, a entrevista em profundidade, e outros.

Embora os resultados tenham contribuído para que fosse possível observar a existência de uma provável integração entre as abordagens clássicas, a falta de um modelo para medir o quanto cada abordagem é de fato utilizada, limita a possibilidade de mais ponderações sobre o tema, mas por outro lado suscita algumas questões ou propostas para estudos futuros.

Dentre as sugestões para novos estudos destaca-se a aplicação do instrumento com um número maior de empresas de pequeno porte, de forma que se consiga uma amostragem probabilística; o aprofundamento do estudo dos elementos que caracterizam as abordagens, racional, intuitiva e integrada, para que seja possível investigar com mais clareza a utilização das mesmas; replicação da pesquisa em empresas de porte superior às que foram aqui estudadas, de maneira à averiguar se os achados do presente estudo também ocorrem em organizações maiores; utilização de outros métodos e técnicas de pesquisa, complementando o *survey*, como por exemplo entrevista em profundidade ou a observação participante.

REFERÊNCIAS

- ACESE - Associação Comercial e Empresarial de Sergipe: banco de dados. Disponível em: <http://www.acese.org.br/acs/interna.wsp?tmp_page=interna&tmp_secao=4&tmp_topico=palavra>. Acesso em: 29 set. 2012.
- ANDRIOTTI, F. K. et al. Especulações sobre a intuição e tomada de decisão instantânea. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - CONTECSI, 8., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CONTECSI, 2011. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2011/2011_contecsi_Intuicao_versao_final__fka_hf_cdpm_eam.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2014.
- AYAL, Shahar; ZAKAY, Dan; HOCHMAN, Guy. ***Deliberative adjustments of intuitive anchors: the case of diversification behavior.*** Synthese, Springer Science+Business Media B.V. 2012. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11229-012-0156-1#page-2>>. Acesso em: 17 mar. 2013.
- BAISCH, Lindiane da Veiga. et al. **Gestão estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing: estudo de uma indústria de bebidas.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, v. 5, dez. 2012.
- BELL, David E.; RAIFFA, Howard; TVERSKY, Amos. ***Decision making: Descriptive, normative, and prescriptive interactions.*** United States of America, New York: Cambridge University Press, 1995.
- BONABEAU, Eric. ***Don't trust your gut.*** Harvard business review, maio, 2003. Disponível em: <http://people.icoserver.com/users/eric/hbr_gut.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2013.
- BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 21, n. 3, jul./set. 1987.
- PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio, de Oliveira. **Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo.** Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 3, n. 2, maio/ago. 2010.

- CLEMEN, Robert T. ***Making hard decisions: an introduction to decision analysis***. 2. ed. Belmont: Duxbury, 1996.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela S.. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- DACORSO, Antonio Luiz R.; RUSSO, Rosária F. S. M.. Intuição e decisão naturalista. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DAVENPORT, Thomas H. ***Make better decisions***. Harvard Business Review, nov. 2009. Disponível em: <<http://hbr.org/2009/11/make-better-decisions/ar/>>. Acesso em: 06 ago. 2012.
- DILLON, Stuart M.. ***Descriptive decision making: comparing theory with practice***. Department of Management Systems: University of Waikato, New Zealand, 1998.
- EINHORN, Hillel J.; HOGARTH, Robin. ***Behavioral decision theory: processes of judgment and choice***. Annual Review of Psychology, v. 32, 1981.
- EISENHARDT, Katleen M.; ZBARACKI, Mark J. ***Strategic decision making***. Strategic management journal, Department of Industrial Engineering and Engineering Management, Stanford University, Stanford, California, v. 13, 1992.
- ENDSLEY, Mica R. ***The role of situation awareness in naturalistic decision making***. In: ZSAMBOK, Caroline E.; KLEIN, Gary (Ed.). ***Naturalistic decision making***. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.
- FAÇANHA, Sandra Lilian de Oliveira; YU, Abraham Sin Oih; MARTINS, Guilherme. Abordagem integrada. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FLIN, Rhona; MILITELLO, Laura. ***Preface to the special issue***. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, v. 4, n. 3, 2010.
- FREITAS, H. et al. **O método de pesquisa de survey**. São Paulo, Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.
- FRISCH, Bob. ***To get better decisions, get a little fuzzy***. Harvard Business Review, mai. 2012. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2012/05/to_get_better_decisions_get_a.html>. Acesso em: 06 ago. 2012.
- GIBBUS, Petra; VERMEULEN, Patrick A.M.; JONG, Jeroen P.J. de. ***Strategic decision-making in small firms: towards a typology of entrepreneurial decision-makers***. EIM Business & Policy Research. SCALES SCientific analysis of entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, nov. 2006.
- GIGERENZER, Gerd. **O poder da intuição: o inconsciente dita as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- GOLD, Natalie; COLMAN, Andrew M.; PULFORD, Briony D. ***Normative theory in decision making and moral reasoning***. 2011. Disponível em: <<http://www.le.ac.uk/psychology/amc/normtheo.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2013.
- HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. As armadilhas ocultas na tomada de decisão. In: **Tomada de decisão**. Série Harvard Business Review. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HANLON, Philomena. ***The role of intuition in strategic decision making: How managers' rationalize intuition***. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE IRISH ACADEMY OF MANAGEMENT, 14., Dublin. National College of Ireland, Dublin, aug./sep. 2011.
- HORSTMANN, Nina; AHLGRIMM, Andrea; GLÖCKNER, Andreas. ***How distinct are intuition and deliberation? An eye-tracking analysis of instruction-induced decision modes***. Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Judgment and Decision Making, v. 4, n. 5, August, 2009.
- HOWARD, Ronald A. ***Decision analysis: practice and promise***. Management science. Department of Engineering-Economic Systems, Stanford University,

Stanford, California, v. 34, n. 6, jun. 1988.

ISENBERG, Daniel J.. **How senior managers think**. Harvard Business Review, nov./dec. 1984.

KAHNEMAN, Daniel. **Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice**. Princeton, NJ, Princeton University, Department of Psychology, Prize Lecture, dec. 8, 2002.

KHATRI, Naresh; ALVIN NG, H. **The role of intuition in strategic decision making**. Human Relations, n. 53, 2000.

KLEIN, Gary; KLINGER, David. **Naturalistic decision making**. Human Systems IAC Gateway, Norwood, NJ, v. XI, n.3, 1991.

KLEIN, Gary A.. **Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do**. Knopf Doubleday Publishing Group, 2003.

KLEIN, Gary A.. **How to use your gut feelings to make better decisions at work**. Knopf Doubleday Publishing Group, 2007.

KLEIN, Gary. **Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptive decision making**. United States of America: Massachusetts Institute of Technology, 2009.

KRUGLANSKI, Arie W; GIGERENZER, Gerd. **Intuitive and deliberate judgments are based on common principles**. Psychological Review, American Psychological Association, v. 118, n. 1, 2011.

LIMA, Afonso Carneiro. Estrutura organizacional e processo decisório. In: YU, Abraham S. O. (Coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCE, R. Duncan; WINTERFELDT, Detlof Von. **What common ground exists for descriptive, prescriptive, and normative utility theories?** Management Science, v. 40, n. 2, Feb. 1994.

MCAFFEE, Andrew. **The future of decision making: less intuition, more evidence**. Harvard Business Review, jan. 2010.

Disponível em:<<http://blogs.hbr.org/hbr/mcafee/2010/01/the-future-of-decision-making.html>>. Acesso em: 06 ago. 2012.

MCAFFEE, Andrew. **Managerial intuition is a harmful myth**. 2012. Disponível em:<<http://blogs.hbr.org/hbr/mcafee/2012/02/managerial-intuition-is-a-harm.html>>. Acesso em: 04 fev. 2013.

MORSE, Gardiner. **Decisions and desire**. Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, jan. 2006.

MOSIER, Kathleen L.; FISCHER, Ute. **The role of affect in naturalistic decision making**. Journal of Cognitive Engineering and Decision Making, v. 4, n. 3, Fall, 2010.

PAPRIKA, Zita Zoltay. **Analysis and intuition in strategic decision making the case of California**. Hungary, Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, július, 2006.

PHONSUWAN, Seksan; KACHITVICHYANUKUL, Voratas. **Management system models to support decision-making for micro and small business of rural enterprise in Thailand**. In: Second International Science, Social Science, Engineering and Energy Conference 2010: Engineering Science and Management. Procedia Engineering 8, Thailand, Elsevier, 2011.

PLISKE, R.; KLEIN, G.. **The naturalistic decision making perspective**. In: S. L. Schneider & J. Shanteau (Ed.), **Emerging Perspectives on Judgment and Decision Research**. Cambridge, UK, Cambridge University Press, 2003.

REHAK, Lisa A.; ADAMS, Barb; BELANGER Micheline. **Mapping biases to the components of rationalistic and naturalistic decision making**. In: Proceedings of the Human factors and ergonomics society 54th Annual meeting, 2010.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Tomada de decisões: armadilhas**. São Paulo: Saraiva, 1993.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; FREDERICK, Bjorn Werner Biven; NOGUEIRA, Claudia Mendes. **Criação de sentido e decisão naturalista**. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 2008.

SIMONSEN, Jesper. **Herbert A. Simon: administrative behavior. How organizations can be understood in terms of decision processes**. Computer Science, Roskilde University, Spring 1994.

SIMON, H. A. Comportamento Administrativo. **Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

TORRES JUNIOR, Alvair Silveira; MOURA, Gilnei Luiz de. Decisão em administração – uma discussão. In: YU, Abraham S. O. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. **Can normative and descriptive analysis be reconciled?** Center of Philosophy & Public Center, University of Maryland, 1987.

URU, F. Oben. *et al.* **How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making?** In: 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, Turkey, v. 24, Elsevier, 2011.

VERGARA, S. **Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 120-38, jul./set., 1991.

VLEK, Charles. **What constitutes 'A good decision'?** Acta Psychologica. North Holland, n. 56, 1984.

ZSAMBOK, Caroline E. *Naturalistic decision making: where are we now?* In: ZSAMBOK, Caroline E.; KLEIN, Gary (Ed.). **Naturalistic decision making**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.