

A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE NA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Sonia Regina Martins de Oliveira
Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial
Universidade do Grande Rio
sonia.oliveira@unigranrio.edu.br

Vera Maria Medina Simonetti
Ph.D. em Educação
Universidade Estácio de Sá
vera.simonetti@estacio.br

RESUMO: A partir de estudos clássicos e contemporâneos especializados na gestão e no processo decisório é revista a forma como gestores de empresas de pequeno porte, tomam decisões frente a um mercado permeado pela competitividade, considerando as limitações impostas pelo porte destas organizações. Para isto, investigou-se a presença de fatores sensíveis na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte sediada na cidade do Rio de Janeiro. Os resultados descritivos da reflexão, comparados com as fundamentações teóricas, baseadas principalmente em John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa (2004), Silvia Pillotto (2006), Paulo Roberto Motta (2004) e Max Bazerman (2004), permite-nos confirmar a presença da *intuição* na tomada de decisão na gestão destas organizações, como também a do fator *racionalidade*, tendo sido mencionado como um elemento relevante ao processo.

Palavras-chave: tomada de decisão, racionalidade, sensibilidade, intuição.

ABSTRACT

Based on classics contemporaries studies specialized on management and decision making, it is reviewed how managers of small firms, specially in the case studied, take decisions on this competitive market, considering the limitations imposed on these organizations. Through interviews and participant observation it was checked if the sensible factor, such as *intuition*, is present element on decision process. A qualitative approach based the case study presented. A content analysis was the base of the transcribed interviews which was propitiated the identification of the estimated constructs proposals. The results of the analysis compared with the theoretical approach, based mainly on John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa (2004), Silvia Pillotto (2006), Paulo Roberto Motta (2004) indicated the presence of sensible factor on decision process. The results indicate that the respondents confirmed not only the presence of sensible factors *intuition* on decision making yet, but also the rationality as a relevant element through this process.

Key-words: decision making, rationality, sensibility, intuition.

CONTEXTUALIZAÇÃO

O papel que as micro e pequenas empresas representam para o país é de destaque na economia. Segundo pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004), estas empresas responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais; por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial. Entretanto, há um paradoxo, pois este mesmo estudo retrata que as taxas de mortalidade registradas nas micro e pequenas empresas nos anos de 2000, 2001 e 2002 foram de 49,9%, fazendo com que encerrassem suas atividades com até 2 anos de existência; 56,4% até 3 anos e 59,9% até 4 anos. O reflexo desta situação impacta diretamente na perda de ocupações, no aumento da informalidade, na distribuição da renda e, conseqüentemente, no aumento das desigualdades sociais. Entretanto, em pesquisa recente realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), foi confirmado que a sobrevivência das micro e pequenas empresas subiu de 50,6% para as empresas abertas entre 2000 e 2002, e para 78% nas abertas entre 2003 e 2005. Especialistas são unânimes em afirmar que esta alteração se deu principalmente pelo investimento em capacitação (SEBRAE, 2007).

Apesar desses resultados animadores e da importância econômica que as micro e pequenas empresas têm para o Brasil, ainda não há muitos estudos específicos sobre o assunto.

Castaldi (2008) alerta que o que falta na pesquisa em Administração é o foco na temática de *cognição administrativa*. Destaca ainda que esta atenção deva ser redobrada para as pequenas empresas por ter o empreendedor como seu ator principal, com influência centralizadora na tomada de decisão. Gimenez (2000) corrobora com esta questão salientando que falta compreensão sobre o comportamento estratégico das pequenas empresas, saber que fatores influenciam as decisões destes empreendedores.

Assim sendo, este estudo pretende contribuir para o entendimento de questões que possam estar presentes nos motivos pelos quais ocorrem fechamentos precoces destas empresas no país considerando a influência dessas questões do processo decisório, pois apesar da melhoria, ainda observa-se um índice expressivo de mortalidade.

INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, da tecnologia de informação e diante de um contexto de pós-crise que afetou as organizações, as economias estão em um processo constante de transformação. Esta situação gerou o aumento da competição no mercado, independente do porte da empresa. Em virtude desta realidade, as micro e pequenas empresas encontram-se em uma situação de desvantagem competitiva. Dentro deste contexto, Luiz Flávio Gomes e Daniela Gomes Castanhar (2006) afirmam que, de uma forma geral, a pequena empresa não tem condições de atender aos diversos mercados ao mesmo tempo, sugerindo assim o foco no mercado com maior potencial. Os autores enfatizam ainda que o ambiente atual de competitividade e os exemplos de sucesso de empresários brasileiros evidenciam que os nossos empreendedores estão preparados para competirem no mercado internacional. Entretanto, Gomes (2006) adverte que falta a estes empresários um apoio às decisões mais importantes de forma a minimizar as chances de fracasso.

A tomada de decisão por si só é um processo complexo porque engloba diversos fatores como as aprendizagens anteriores e a auto-observação sobre as situações, podendo gerar, por exemplo, a insegurança, o medo e a resistência. Em um ambiente organizacional permeado por complexidades e inserido em um contexto de extrema competitividade, o indivíduo se depara com uma série de dificuldades que comprometem o processo decisório. Nos casos de gestores de micro e pequenas empresas, é ainda mais difícil o processo de tomada de decisão, visto que fatores como a própria limitação da empresa devido ao porte, a carga tributária e a falta de incentivo do Estado contribuem para aumentar a complexidade da decisão.

Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes (2007) alerta para o enriquecimento do processo decisório ao se identificar inclinações de natureza psicológicas para o entendimento dos fatos econômicos. Dentro deste contexto, apresentamos o constructo *intuição* com base no estudo de Silvia Pillotto (2006) quando explica que intuição engloba experiências e conhecimentos apreendidos pelos indivíduos, nem sempre de forma lógica.

Diante dessa realidade, os empresários de micro e pequenas empresas devem estar atentos ao processo decisório para conquistar um espaço significativo no mercado, não só para evitar o fechamento destas organizações, como também para desenvolver-se e projetar crescimentos. Neste cenário, este Estudo de Caso, de abordagem qualitativa tem como referencial teórico John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa (2004), Silvia Pillotto (2006), Paulo Roberto Motta (2004) e Max Bazerman (2004).

Assim sendo, este estudo investigou-se a presença da intuição na tomada de decisão de uma empresa de pequeno porte sediada na cidade do Rio de Janeiro.

EMPREENDEDORISMO

Considerando que o objeto do nosso estudo é uma empresa de pequeno porte e que normalmente na gestão destas organizações a figura do líder é central, recorreremos à escola da estratégia do empreendedorismo para melhor entendermos a tomada de decisão no que tange às decisões estratégicas no contexto destas empresas. Isto porque nesta escola, a estratégia é desenvolvida através da mente do líder, ou seja, do empreendedor. É ressaltado o uso da intuição na elaboração da estratégia, segundo Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2005). Desta forma, salientamos a importância do empreendedorismo na tomada de decisão nas empresas deste porte.

Renynaldo Josué, Vânia Olivo e Jerry Andrade (2009) ressaltam que a formulação da estratégia exclusivamente baseada em uma ótica racional é limitada. Isto porque a subjetividade e a cognição são fatores relevantes às decisões estratégicas.

O conceito de *empreendedorismo* é multifacetado, visto que ainda não há uma teoria consolidada universalmente. Entretanto, apesar de ainda não ter sido traçado um perfil científico quanto à identificação dos empreendedores, há um consenso entre os estudiosos em considerar os seguintes elementos como característicos do *empreendedorismo*: inovação, criatividade, disposição a correr riscos, perseverança, visão de negócio, identificação de oportunidades, a busca da realização, entre outros. Todavia, é importante destacar que o *empreendedorismo* não se refere apenas às características do indivíduo, mas do seu comportamento frente à realidade que enfrenta (SUEIRO e SOUZA, 2005).

Geralmente temos uma tendência em associar o empreendedor ao empresário que abre o seu próprio negócio. Todavia, a empresa para ser empreendedora precisa possuir características especiais, além do seu porte. Portanto, empreendedor é aquele que encontra na mudança uma oportunidade de criar algo novo e transformá-lo em valores, de acordo com Peter Drucker (2003).

A *Global Entrepreneurship Monitor*, através da pesquisa realizada em 31 países no ano de 2003, define o *empreendedorismo* como resultante da necessidade oriunda da falta de oportunidade no mercado de trabalho e relacionado aos altos índices de desemprego (SUEIRO e SOUZA, 2005). Entretanto estes mesmos autores definem o *empreendedorismo* como decorrente das habilidades criativas de forma tangível e intangível, sendo um acúmulo das experiências de vida do indivíduo, das suas habilidades e das capacidades informais, formados por quatro elementos: planejamento, realização, poder e inovação.

Outro estudo importante, realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor*, em 2006, foi sobre o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo, o qual mostra que o Brasil perdeu posição no ranking, passando da sétima colocação em 2005 para a décima em 2006. Entretanto, este mesmo estudo retrata que o número de empresas no Brasil cresceu 12,9%, ou seja, 14,2 milhões de novos empreendimentos. Outro dado importante a ser considerado é que pela primeira vez no Brasil, o número de empreendedores estabelecidos superou o número de empreendedores iniciantes; evidenciando assim uma melhoria considerável na sobrevivência das empresas no país (SEBRAE, 2007).

Normalmente ouvimos que o brasileiro é um empreendedor inato, mas fatores como as taxas de mortalidades das micro e pequenas empresas, os altos índices de desemprego, o crescimento da informalidade e todos os problemas inerentes às desigualdades sociais, nos levam a pensar que o *empreendedorismo* brasileiro é na verdade uma forma de sobrevivência. Todavia, é importante lembrar que a melhoria da infraestrutura e o apoio do Estado no fomento da educação podem mudar esta visão.

A visão de empreendedorismo que se baseia neste estudo é a *comportamentalista* que destaca características psicológicas e comportamentais, visando *percepção e intuição* como aspectos centrais.

PROCESSO DECISÓRIO

Para a teoria comportamental, a organização é considerada como um sistema de decisões. Neste sistema, cada indivíduo participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais racionais de comportamento, ficando assim a organização permeada de decisões e de ações, conforme enfatizado por Herbert Simon (1960).

Para uma melhor compreensão da origem do processo decisório, recorreremos ao arcabouço teórico de Gilberto Moritz e Maurício Fernando (2006) e sintetizamos a seguir os principais modelos interpretativos realizados ao longo do tempo:

a) Modelo Clássico: enfatiza os procedimentos lógicos da tomada de decisão, considerando primeiramente os fins e só posteriormente os meios durante o processo.

b) Modelo Comportamentalista: o comportamento dos indivíduos na organização é previsível. Portanto, o gestor procura prevê-lo para evitar situações problemáticas no contexto do processo decisório.

c) Modelo Racional: tem como objetivo maximizar os resultados.

Bazerman (2004) ressalta que pesquisadores descobriram que as pessoas utilizam mecanismos práticos, chamados de *heurísticas*, para tomar decisões. Trata-se de uma ferramenta para enfrentar às complexidades ambientais, visto que as *heurísticas* são estratégias simplificadoras usadas pelos gestores com o objetivo de facilitar o processo decisório. Isto porque fatores como, por exemplo, informações inadequadas, falta de tempo do gestor e os limites orçamentários aumentam a complexidade da tomada de decisão.

De uma forma geral, as heurísticas são úteis, mas a utilização inadequada pode resultar em vieses. Os *vieses* são resultantes de falsas conclusões quando o agente decisor aplica de maneira inadequada as heurísticas. Uma vez que o indivíduo consiga identificar esses vieses, poderá melhorar a qualidade das suas decisões.

CONHECIMENTO E SENSIBILIDADE

O conhecimento tem como base duas vertentes, o *racionalismo* e o *empirismo*. O *racionalismo* é um termo que é derivado do latim *ratio*, que significa *razão*. A perspectiva do *racionalismo* é vista como uma doutrina que afirma a sua crença na razão humana como uma forma de alcançar o *conhecimento*. Nesta vertente, a experiência sensorial não é relevante ao *conhecimento*. Dessa forma, Descartes considerava que o indivíduo deveria se deixar levar apenas pela razão e esquecer os sentidos. Já, o *empirismo* ou *conhecimento sensível* estabelece que o *conhecimento* é resultante da percepção dos sentidos (FLORENTINO, 2004).

Drucker (2002) enfatiza que o desenvolvimento de talentos é uma das tarefas mais importantes de uma organização em uma economia com base no *conhecimento*. Para o autor, é através do *conhecimento* que a empresa atinge o sucesso e a própria sobrevivência. Entretanto, destaca que são poucas as empresas que realmente acreditam nisso. Mas, o autor nos faz pensar que uma máquina sem o conhecimento do funcionário, deixa de ser produtiva e que na maior parte do tempo quem decide é aquele indivíduo que através do conhecimento, contribui para o desenvolvimento da organização.

Um dos fatores importantes para a disseminação do conhecimento foi a tecnologia da informação, ocorrida principalmente na virada do séc XX e XXI. A disponibilidade das informações em tempo real, ocorrida em rede, propiciou uma verdadeira transformação na aprendizagem. A revolução tecnológica promoveu a conexão entre as pessoas, eliminando fronteiras, difundindo assim o conhecimento, provido principalmente pela *internet*. Dessa forma, cada vez mais as organizações, para se tornarem competitivas, buscam mão de obra qualificada (DRUCKER, 2002). Um exemplo de ação organizacional disseminadora do conhecimento administrativo no Brasil, é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A entidade periodicamente oferece cursos de capacitação, palestras e oficina do conhecimento para os microempresários.

Motta (2004) ressalta que o acúmulo de conhecimento sobre a ciência administrativa é muito importante, mas por si só não leva ao objetivo esperado. O autor faz

um paralelo do conhecimento da ciência como o fumante que tem conhecimento dos males que o cigarro produz no organismo, mas não consegue parar de fumar. Portanto, o conhecimento deve ser atrelado ao desenvolvimento pessoal levando o indivíduo não apenas a adquirir o conhecimento, mas levá-lo a uma nova forma de pensar e agir.

Diante das complexidades da tomada de decisão perante uma sociedade voltada para o conhecimento, a *intuição* torna-se fundamental ao sucesso do processo. Isto porque trata-se da subjetividade do agente decisor presente na tomada de decisão e que contribui nas interpretações a respeito dos cenários internos e externos que permeiam as organizações. Durante muito tempo, somente as técnicas racionais nortearam o processo decisório, mas a realidade hoje exige que os gestores considerem dimensões lógicas e ilógicas nas situações decisivas, sem que um processo anule o outro (MOTTA, 2004).

Importante lembrar que Clegg (1990), citado por Raimundo S. Leal (2007), alertava, já na década de 90, que no mundo contemporâneo as organizações que seguem o modelo *fordista* e *taylorista* de administração perderam espaço em virtude das mudanças ocorridas no cenário externo. O contexto atual é extremamente globalizado e exige maior flexibilidade das organizações para conseguirem acompanhar às exigências do mercado, considerando as pessoas como fonte principal de vantagem competitiva. Entretanto, enfatizamos ainda a importância destes modelos de gestão e que não devem ser relegados ao segundo plano, mas apenas adaptá-los ao contexto atual.

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

O *conhecimento sensível* pode ser definido como um saber subjetivo, ou seja, construído através da *intuição*, da *percepção*, da *criação*, da *experiência* e da *imaginação*. Entretanto, o foco deste estudo se limitará à investigação se o elemento *intuição* é relevante ao processo decisório em uma microempresa. Dessa forma cabe citar que

o conhecimento sensível pode ser um aliado, pois pode ampliar o olhar cuidadoso, a intuição, o pensamento imagético, elementos cruciais no desempenho dos processos decisórios do gestor (PILLOTTO, 2006, p. 27).

INTUIÇÃO

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

Dentro deste contexto, enfatizamos que a *intuição* é um elemento presente no conhecimento e na gestão. O cenário atual com que as empresas se deparam, onde as inovações, as mudanças e a sombra de uma crise são presenças constantes, o *conhecimento sensível* propicia ao gestor subsídios para auxiliá-lo não somente a tomar decisões, mas se manter competitivo em um mercado cada vez mais difícil. Portanto, acreditamos que a busca

do equilíbrio entre o conhecimento sensível e a racionalidade auxiliará o gestor nesta conquista.

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

Os gestores de uma forma geral tendem a associar a *intuição* à *inovação*, considerando a sua influência nas decisões de âmbito estratégico. Os autores destacam ainda que para muitos estudiosos e gestores a *intuição* é o fator-chave da eficácia do processo decisório. Trata-se de um elemento do *conhecimento* em que o indivíduo articula tudo o que ele sabe. Todavia, os autores afirmam que é necessária uma revisão crítica da *intuição* no contexto das decisões estratégicas (MILER e IRELAND, 2005).

Drucker, citado por Miller e Ireland (2005), afirmou que a *intuição* precisa ser disciplinada. Isto porque se os gestores seguirem a *intuição* de forma pensada e não com base no impulso, durante o processo de tomada de decisões, evitarão tomar decisões ineficazes. Dessa forma, sugerem que os gestores considerem a racionalidade juntamente com a subjetividade, quando percebem que uma decisão deva ser tomada.

Um pouco antes, Kahneman (2003) explicou *intuição* através dos dois Sistemas Cognitivos de Sloman (2002), estando esta no primeiro deles. Para julgamento e tomada de decisão, explica que os julgamentos intuitivos se baseiam nas percepções do indivíduo que auxiliam na formação de conceitos. Os objetos são, então, percebidos, processados nos pensamentos e verbalizados. A *intuição* auxiliaria a formação de julgamentos de forma involuntária.

Com referência ao processo decisório, no âmbito organizacional, a *racionalidade* continua sendo relevante, mas a ela devem ser incorporados valores até então desprezados pela administração tradicional, como os métodos ilógicos e intuitivos. Diante de um processo de globalização, em um ambiente permeado de complexidades e considerando uma sociedade voltada para o conhecimento, a subjetividade e a objetividade devem estar presentes no processo de decisão. Portanto, o gestor deve combinar mente, corpo e emoções buscando fortalecer o processo decisório (MOTTA, 2004).

Dentro deste contexto, cabe citar o Apoio Multicritério à Decisão (AMD):

o apoio multicritério à decisão (AMD) trata os fatores que influenciam a decisão como critérios ou atributos, buscando apoiar o processo de decisão através de métodos analíticos que possibilitam ao agente de decisão levar em consideração critérios múltiplos, conflitantes, inclusive de natureza qualitativa, com o objetivo de fornecer um curso de ação consistente para o problema em análise (GOMES, 2006, p. 4).

O indivíduo se depara com situações decisivas que ora se utiliza de mecanismos quantitativos e ora de mecanismos qualitativos, permeados pela subjetividade. Para Belton & Stewart, citados por Gomes (2006), o foco do AMD é incorporar à mensuração objetiva com o julgamento de valor e explicitar a subjetividade, sendo assim mais transparente o processo, já que não se pode eliminar a subjetividade do mesmo.

Os gestores de uma forma geral são influenciados por modelos racionais de administração. Entretanto, enfatizamos mais uma vez que no mundo organizacional estes

mesmos administradores se deparam com incertezas diante de um mundo globalizado, de competição acirrada e de mudanças constantes. Tomar decisões estratégicas diante deste cenário torna-se uma tarefa difícil, principalmente para os gestores de empresas de pequeno porte que já estão em uma situação desfavorável devido às limitações impostas pela realidade destas organizações. Diante deste panorama, torna-se necessário o desenvolvimento de habilidades como a *intuição*, elemento do conhecimento sensível. Todavia, é importante destacar mais uma vez que o gestor não deve desprezar os modelos racionais, mas procurar utilizá-los em conjunto com o conhecimento sensível como ferramenta para o processo de tomada de decisões.

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

Diante do cenário atual e das perspectivas futuras, é importante ressaltar que as empresas não podem ficar estáticas para não comprometerem a própria sobrevivência. Portanto, os gestores necessitam perceber e interpretar as mudanças ocorridas. Dentro deste contexto, cabe citar que

nesse mundo de instabilidade e mudanças permanentes, onde o presente é efêmero, o futuro é imprevisível e todas as coisas conhecidas se esvanecem continuamente, o que resta são as pessoas. No final, são elas que realmente importam (CARDOSO e FREIRE, 2003, p. 189).

RACIONALIDADE

No mundo contemporâneo, os autores enfatizam que a partir dos conceitos de Max Weber (2001), a *racionalidade* está inserida em um contexto de burocracia, tanto na vida social, quanto nas organizações. Entretanto, as idéias weberianas encontraram bloqueio na limitação humana quanto a agir e utilizar a racionalidade. Já Gomes, Gomes e Almeida (2002) alertam que a capacidade cognitiva do ser humano é restrita; tendo assim uma limitação na compreensão dos sistemas que o rodeiam e no processo das informações que recebe. Portanto, uma vez que a teoria admite as restrições da *racionalidade*, podemos constatar que o comportamento do indivíduo é decorrente da sua relação com o contexto social e com os aspectos psicológicos nele inseridos.

Já Motta (2004) alerta que a racionalidade tem como premissa que a decisão é consequência da descoberta de um problema. Portanto, o processo decisório consiste em uma análise criteriosa das informações coletadas, as quais são transformadas em alternativas para a decisão.

Bazerman (2004) apresenta cinco etapas para a aplicação de um processo racional na tomada de decisões, conforme segue abaixo:

1. Defina o problema. Cabe ao agente tomador de decisões identificar, definir e julgar o problema. Em algumas situações os administradores não percebem qual é a causa da problemática apresentada, preocupando-se apenas em *resolver* a situação de forma pontual. Quando, muitas vezes, o que está gerando este *problema* é algo mais grave, do que o próprio

problema em si. Portanto, cabe ao gestor tentar julgar e avaliar se esta situação, na verdade, é um sintoma de algo maior e prejudicial à empresa. Se o agente tomador de decisão não atentar para isso, pode identificar soluções que não são compatíveis com a situação real da organização. Dentro deste contexto, Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes, Carlos Francisco Simões Gomes e Adiel Teixeira de Almeida (2002) enfatizam que a concentração no problema de forma assertiva propicia o direcionamento correto em todo o processo de decisão. Os autores ressaltam que a definição das causas do problema é o fator-chave para a solução do mesmo.

2. Identifique os critérios. O tomador racional de decisões deverá identificar os critérios importantes no processo de tomada de decisões, ou seja, considerar os atributos relevantes utilizados para descrever a realidade. São estes elementos que servem de norma para o julgamento.

3. Pondere os critérios. Etapa posterior à identificação, quando se analisa e atribui valor relativo a cada critério.

4. Gere alternativas. Não se deve gastar tempo demais na busca de alternativas. Em uma pesquisa ótima só é contínua até seu custo ultrapassar o valor das informações agregadas.

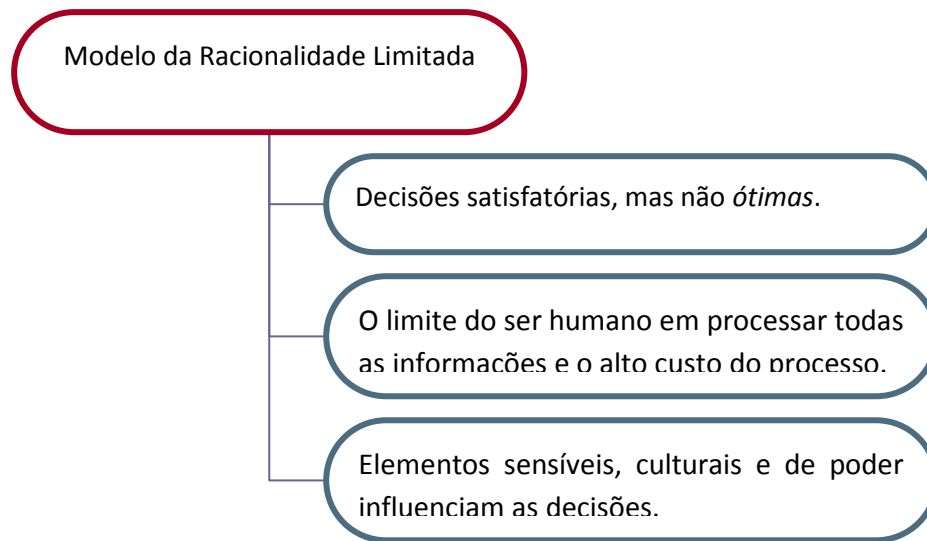
5. Classifique cada alternativa segundo cada critério. Trata-se da etapa mais difícil porque implica em prever eventos futuros. Deve-se avaliar a escolha de cada uma das alternativas conforme cada critério identificado.

Como explica Aguiar (2006), o ser humano dialoga com o seu mundo real, é como se fosse "... um jogo envolvendo nosso entendimento do mundo real e a aplicação desse entendimento nesse mundo real" (p. 39); entendimento esse que não deve ter a pretensão de compreensão na íntegra dos fenômenos, pois há um certo grau de incerteza e de insegurança permeando o processo. Portanto, acreditamos que tanto a subjetividade, quanto a objetividade do indivíduo está inserida na interpretação deste mundo.

Modelo da Racionalidade Limitada

O Modelo da Racionalidade Limitada proposto por Herbert Simon enfatiza que o agente decisor não possui a capacidade de ter acesso a todas as possibilidades de ação e de mensurar todas as alternativas devido à sua própria incapacidade física e ao alto custo do processo. Dessa forma não é possível atingir uma decisão ótima, mas uma decisão satisfatória e aceitável, como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Modelo de Racionalidade Limitada



Fonte: Motta & Vasconcelos (2002), citados por Moritz e Pereira (2006).

O modelo proposto pela *racionalidade*, onde se busca atingir um resultado ótimo durante o processo decisório sinaliza a presença de elementos sensíveis influenciando as decisões. Devido às complexidades que permeiam as decisões, optamos por seguir os estudos de Motta (2004) e de Pillotto (2006) que nos apresentam pressupostos em que se possa combinar o binômio *razão e sensibilidade* no processo decisório.

METODOLOGIA

Cooper e Schindler (2003) relatam que o Estudo de Caso propicia um maior destaque na análise contextual completa e detalhada dos fatos e também nas suas inter-relações. Sylvia Azevedo Roesch (1996) salienta que o Estudo de Caso propicia a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Para a autora, é mais apropriado caracterizar o Estudo de Caso como uma abordagem qualitativa. Portanto, a tipologia de pesquisa utilizada foi a de *Estudo de Caso*, de abordagem *qualitativa*, quando investigamos se um elemento que compõe o *conhecimento sensível*, a *intuição*, influencia o processo de decisão na gestão. O Caso trata-se de uma empresa de pequeno porte que faz parte do universo das micro e pequenas empresas no país e que enfrenta todas as dificuldades inerentes às empresas deste porte no que tange à carga tributária, às dificuldades de crédito e ao quadro funcional limitado. A sobrevivência e o sucesso desta organização giram em torno das decisões tomadas pelo empreendedor, o qual possui uma figura de líder.

O método de estudo utilizado nesta pesquisa é o argumento *indutivo*, pois a indução consiste em tirar uma conclusão a partir de determinadas provas. Importante ressaltar que a natureza da indução é que a conclusão seja apenas uma hipótese (COOPER e SCHINDLER, 2003).

O CASO

A empresa estudada é de pequeno porte atuante no mercado de interiores, o qual aderiu ao regime simplificado de impostos, o Simples Nacional. Sediada na cidade do Rio de Janeiro, a empresa é organizada em sociedade por cotas de responsabilidade limitada – Ltda. Encontra-se em atividade desde agosto de 2003.

Esta empresa é o resultado da fusão entre duas microempresas. O processo de fusão ocorreu em meados de 2003 como uma forma reativa às mudanças ocorridas no cenário externo. A nova empresa procurou explorar a tradição de uma delas, há 42 anos no mercado com a inovação da outra. A empresa segmentou o mercado em clientes residenciais e clientes empresas. A proposta da empresa em questão é o fornecimento de materiais de alto padrão para a execução de projetos residenciais e comerciais, desde a venda, até à entrega e à instalação.

A empresa procura atender ao mercado, através do diferencial de serviço atrelado ao produto. A ideia de serviço difundida abrange tanto o atendimento pessoal, desde a logística de entrega, quanto à instalação de seus produtos, além do atendimento pós-vendas.

A empresa é composta por 10 funcionários e 30 prestadores de serviço. Do total de funcionários, quatro foram selecionados para serem os participantes do estudo *devido aos cargos que ocupam*: sócios, gerentes de negócios e os funcionários da área administrativa e foram submetidos à *entrevista estruturada e observação participante*,

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados se divide, em duas etapas: 1) *observação participante*, quando a pesquisadora teve contato direto com o cotidiano da empresa estudada, tendo acesso às peculiaridades no ambiente interno organizacional, posteriormente estes dados foram codificados; 2) *entrevista* quando foram gravadas as respostas e transcritas fidedignamente em categorias e em um panorama geral quando finalizamos a coleta de dados e identificamos os elementos relevantes para apresentação da análise de conteúdo, observações da pesquisadora e codificação das categorias chegando ao confronto final com a fundamentação teórica na análise de resultados.

Com o objetivo de fortalecer a *análise de conteúdo*, optamos por seguir as etapas apresentadas por Roesh (1996), procurando não focar somente o conteúdo das informações, como também atentar aos elementos presentes durante a observação.

a) Pré-Análise das Informações

Quando o processo de coleta de dados foi concluído, organizamos todas as informações registradas durante a observação, além das transcrições das entrevistas. Em seguida, foi realizada uma leitura minuciosa das anotações e das respostas dos entrevistados, dando ênfase aos elementos significativos para a análise.

b) Descrição Analítica

Após a organização do material destinado à análise, foi realizada uma leitura dos dados através da fundamentação teórica. Entretanto, é importante citar os *insights* que tivemos durante o dia a dia da empresa, na observação e durante a análise subjacente das entrevistas. Em algumas situações, imediatamente atrelamos à teoria sem a necessidade de um confronto direto, remetendo-nos assim a Pillotto (2006) quando afirma que o *insight* é uma forma de *intuição*, originada do conhecimento.

Com o objetivo de nortear as interpretações referentes às entrevistas realizadas, categorizamos os elementos relevantes à análise e com relação à frequência com que foram citados pelos entrevistados. Posteriormente, selecionamos as quatro categorias (*conhecimento, relacionamento interpessoal, mudanças e decisões*) mais citadas por ordem de frequência e as relacionamos com o constructo *intuição*.

A fundamentação teórica é o alicerce desta pesquisa e tem como função explicar os fenômenos observados durante a coleta de dados. Dessa forma, procuramos destacar a seguir os elementos teóricos evidenciados no processo investigatório ao correlacionarmos as *categorias* citadas com o constructo proposto: *intuição*.

Observação participante

O processo decisório mais complexo realizado pelos gestores da empresa estudada foi quando eles *decidiram* juntar suas microempresas e se apresentaram como uma opção ao mercado. Os relatos da fusão empresarial apontam que esta decisão foi tomada com base na *intuição* dos gestores que vislumbraram um potencial de mercado a ser explorado e também ao fazerem projeções mentais com referência à perspectiva de sucesso desta empreitada, conforme ressaltado nos estudos de Motta (2004). Após cinco anos de existência da empresa, o que já supera as estatísticas de mortalidade registradas nos estudos do SEBRAE, e a oportunidade de ter contato com as peculiaridades da organização, acreditamos que a tomada de decisão foi realizada de forma positiva. Embora, a fusão tenha gerado resistências em função da gestão de mudanças no que tange às diferenças culturais entre as organizações. Entretanto, esta nova organização conseguiu superar os obstáculos iniciais e hoje possui uma situação consolidada no mercado.

INTUIÇÃO

A fusão das empresas, em nossa concepção, foi decorrente de um processo de *percepção*, conforme dito anteriormente, mas é importante destacar que o constructo *intuição* teve uma atuação decisiva também neste processo. Isto porque, de acordo com Pillotto (2006), a *intuição* é originária da *percepção*.

Durante a coleta de dados identificamos que a *intuição* é um elemento presente nos relatos dos entrevistados, apesar de existir dois contrapontos na empresa, já que um empresário procurar decidir com foco no conhecimento sensível e que o outro empresário prioriza a racionalidade. Entretanto, ao fazermos uma análise mais criteriosa, identificamos que ambos possuem um processo decisório ancorado tanto no *conhecimento sensível* quanto na *racionalidade* porque esta relação algumas vezes é negligenciada pelos gestores e os

mesmos não possuem total consciência desta integração, a qual foi evidenciada na observação e durante as convergências e contradições das respostas apresentadas.

É importante ressaltar que no contexto interno da empresa percebemos também que para os atores do processo a *intuição* é resultante dos conhecimentos e das experiências dos gestores, conforme definido por Motta (2004). Portanto, diante de um cenário externo cada vez mais desafiador para as empresas, a *intuição* é um elemento importante na tomada de decisão no que tange à articulação de projeções futuras a respeito do desenvolvimento e crescimento da empresa estudada, segundo Motta (2004).

Dentro deste contexto, citamos a seguir algumas situações que evidenciaram o uso da *intuição* no processo decisório:

- ❖ Participações em licitações públicas concorrendo com grandes empresas;
- ❖ As estratégias traçadas no que tange ao mercado;
- ❖ O aumento do portfólio de produtos;
- ❖ As mudanças realizadas no contexto interno.

Panorama Geral dos Resultados

O panorama geral evidenciou que há *convergência* na maioria das questões abordadas. Entretanto, apesar da discordância em algumas questões, a visão geral a respeito do mesmo assunto abordado é perceptível. Entretanto, estas divergências, em nossa compreensão, não interferem no processo decisório da organização. Um ponto relevante que foi primordial na análise, foi a percepção do elemento *intuição* na rotina da organização. Isto porque devido ao limite financeiro, os gestores não conseguem tomar decisões considerando apenas parâmetros racionais, mas com base em projeções futuras, ou seja, com base na *intuição*.

CONCLUSÃO

A tomada de decisão é um processo complexo e difícil, seja na vida pessoal ou nas organizações. As decisões normalmente envolvem riscos e podem ter consequências graves. No caso das micro e pequenas empresas, a complexidade da decisão é maior porque um equívoco pode ter consequências fatais.

Faz-se mister destacar a importância do Estado no fomento ao desenvolvimento e ao crescimento destas organizações. Em uma economia globalizada, estamos em posição de desvantagem competitiva perante aos nossos maiores concorrentes, China e Índia. Dentro deste contexto, lembramos também a perda de posição do Brasil no *ranking* de abertura de novos negócios, caindo da sétima posição em 2005 para a décima em 2006 (SEBRAE, 2006). Portanto, acreditamos que fatores como as dificuldades na abertura das empresas, a falta de uma política de educação no país, a ausência de uma reforma política e fiscal e outros fatores econômicos, dificultam o crescimento das nossas empresas e, em alguns casos, são responsáveis também pela mortalidade das mesmas. Diante deste cenário, acreditamos que o processo decisório é primordial para que os gestores de micro e pequenas empresas consigam não somente evitar a mortalidade, mas atingir o desenvolvimento e o crescimento destas organizações.

O presente estudo pretendeu contribuir para a reflexão do processo decisório no âmbito das microempresas, em virtude também do número restrito de estudos voltados para estas organizações e pela importância que estas empresas têm para a economia do país. Outro fator relevante que nos levou ao estudo do processo decisório nas empresas deste porte, foi a percepção que os empresários normalmente não estão atentos à complexidade da tomada de decisão na gestão destas organizações. Percepção esta que foi confirmada pela pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), a qual constatou que o processo decisório ocupou o 9º lugar como a área de conhecimento mais importante na gestão de micro e pequenas empresas.

Diante das dificuldades já citadas pelas empresas de pequeno porte, destacamos a importância da *intuição* no processo de tomada de decisão. Dentro deste contexto, ressaltamos que muitas vezes o gestor decide em função de um processo intuitivo, baseado na apreensão de conhecimentos, mesmo que o agente decisor não tenha clareza deste processo. No cotidiano da organização estudada, podemos constatar este fato, pois o contato direto com os atores do processo propiciou a conclusão de que os gestores utilizam a *intuição* na gestão. Isto porque, ressaltamos mais uma vez, que as organizações deste porte não possuem tempo e nem capital financeiro suficiente para captar recursos destinados a um processo decisório, seguindo as etapas sugeridas pelos autores racionais, em especial Bazerman (2004).

Devido às mudanças velozes e, conseqüentemente, um mercado permeado pela competitividade, Motta (2004) ressalta que o futuro cada vez mais se articula de maneira intuitiva ao se fazer projeções mentais a partir das informações disponibilizadas. Portanto, os gestores necessitam recorrer à subjetividade neste processo. Todavia, salientamos que a importância da *intuição* na tomada de decisão não despreza o uso da racionalidade.

Importante ressaltar que a *intuição* é resultante do conhecimento apreendido pelo indivíduo ao longo do tempo e que muitas vezes este indivíduo não possui clareza deste conhecimento. Entretanto, gestores muitas vezes se comprometem com a decisão intuitiva de maneira não lógica. Portanto, enfatizamos que a *intuição* deve estar presente no processo decisório de maneira disciplinada para que o gestor não utilize a *intuição* de forma irracional para alicerçar uma decisão não assertiva, resultante do excesso de comprometimento com esta decisão. Fato este chamado por Bazerman (2004) como a escalada irracional do comprometimento. Desta forma, alertamos que a racionalidade acompanhada da *intuição* é determinante durante o ato de decidir.

Face a um mercado cada vez mais competitivo, as empresas cada vez mais precisam inovar para se diferenciarem. Dentro deste contexto, Ireland (2005) ressalta que a *intuição* pode ser um fator relevante à inovação. Normalmente quando as organizações querem inovar realizam o processo de *brainstorming* (tempestade de ideias) e é neste momento que surgem os *insights*, que é uma forma da *intuição* se manifestar, os quais resultam nas decisões de produtos e/ou serviços que podem ser determinantes no diferencial de mercado.

Sugerimos a continuidade de estudos que reflitam sobre a *intuição* na tomada de decisão, em especial no âmbito das micro e pequenas empresas, em virtude da contribuição para o crescimento e estabilidade destas organizações. Destacamos também que a tendência mercadológica ressalta não somente a importância de técnicas racionais, mas exalta as decisões intuitivas como uma forma de ruptura de paradigmas e de transformação à gestão.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BAZERMAN, Max. **Processo decisório para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CARDOSO, Heden e FREIRE, Luís Carlos. **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- CASTANHAR, Daniela Gomes; GOMES, Luiz Flávio. A entrada de uma microempresa brasileira no mercado internacional. **E & G. Economia e Gestão**, v. 6, p. 1-19, 2006.
- COOPER, Donald R. & SCHINDLER, Pâmela. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de L. de O. da Rocha. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 2002.
- _____. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FARIA, Patrícia e SILVEIRA, Vitor. **As múltiplas faces do enigma**. Anpad, 2006.
- FLORENTINO, Adilson. **Fundamentos da educação**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2004.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- _____, GOMES, Carlos Francisco Simões, ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.
- HAMMOND, John, KEENEY, Ralph e RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LEAL, Raimundo S., Objetividade e subjetividade na análise organizacional: a mediação necessária. **Enanpad**. Rio de Janeiro, 2007.
- MILLER, Chet e IRELAND, Duane. O poder da intuição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4. nº 3, 2005.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira e PEREIRA, Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15ª. Edição. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PAULA, Reynaldo; OLIVO, Vânia e ANDRADE, Jerry. **A contribuição da Fenomenologia Social de Schutz para o estudo dos Fenômenos Organizacionais: O caso da Estratégia Empresarial.** Enanpad: São Paulo, 2009.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração.** São Paulo: Atlas, 1996.

SIMON, Herbert. **The new science of management decisions.** Nova York: Harper & Bros, 1960.

SUEIRO, Gumersindo e SOUZA, Eda Castro. Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, nº 6, 2005.