

## A Intuição e o Conhecimento Sistemático nas Práticas Decisórias de Empresas de Pequeno Porte de Palmeira das Missões/RS

Charlise Isane da Silva<sup>1</sup>  
Claudio Eduardo Ramos Camfield<sup>2</sup>  
Monica Huppés<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo foi realizado com o intuito de investigar se as formas de tomada de decisão adotadas pelos gestores das micro e pequenas empresas da cidade de Palmeira das Missões RS do setor de vestuário estão fundamentadas na intuição ou no conhecimento sistemático. Para isso, foi utilizado o método exploratório descritivo com análise quali-quantitativa na abordagem de casos múltiplos. A partir das análises feitas através do método indutivo, de forma geral, identificou-se que as maiorias das decisões programadas tiveram por base o conhecimento sistemático, sendo que por outro lado, as decisões não programadas consideraram a intuição. Como principal conclusão do estudo, percebe-se que, tendo a subjetividade relevada importância nas práticas decisórias o ideal é anexá-la ao conhecimento sistemático a fim de complementar e ampliar a tomada de decisão diante da atual sociedade em constante mudança e voltada para a inovação.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisão. Conhecimento Sistemático. Intuição.

### 1 Introdução

O processo decisório nas organizações, em um primeiro momento, pode até parecer fácil, no entanto de acordo com Porto (2006) esse processo tem por objetivo apresentar soluções que venham a gerar os melhores resultados para as organizações, sendo considerado, por muitos, como a mais importante e complexa tarefa desempenhada pelos administradores.

Partindo deste princípio, torna-se importante identificar como os administradores tomam suas decisões. Para tanto, foram selecionadas duas formas de se tomar uma decisão organizacional: a forma intuitiva e a sistemática, de acordo com o principal autor referente a este tema, Herbert Simon (1965). Sendo assim, optou-se por investigar a tomada de decisão dos gestores das empresas de pequeno porte do setor de vestuário de Palmeira das Missões – RS, com o intuito de averiguar de que forma esses gestores tomam as decisões referentes ao seu negócio.

---

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/CESNORS. E-mail: charlise\_isane@hotmail.com.br

<sup>2</sup>Professor do Departamento de Administração. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/CESNORS. E-mail: claudiocamfield@hotmail.com

<sup>3</sup>Acadêmica do Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/CESNORS. E-mail: monica\_huppés@hotmail.com

O principal objetivo é verificar de quais formas – entre a intuição e o conhecimento sistemático – são efetuadas as práticas decisórias, a fim de se verificar quais as formas existentes de se tomar decisões, isto é, se são intuitivas ou sistemáticas; investigar em quais momentos da rotina empresarial elas são utilizadas e apresentar estes resultados aos gestores pesquisados.

Destarte, ressalta-se a importância deste estudo de forma que demonstra de que forma são tomadas as decisões e em que situações elas são intuitivas e/ou sistemáticas, auxiliando os gestores das empresas atuais nas suas práticas decisórias, uma vez que o cenário atual é cada vez mais mundano e voltado à inovação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A tomada de decisão

Tomar uma decisão pode parecer simplório de primeira vista, porém ao se analisar profundamente fica evidente que consiste num processo complexo. De acordo com Simon (1965, p. 54) “as decisões são algo mais do que simples proposições factuais. [...] elas são descrições de um futuro estado de coisas”, isto é, ao tomar-se uma decisão provoca-se uma mudança no futuro e não se pode decidir sem avaliar os fatos e prever as consequências. Essa análise torna-se obrigatória no momento em que se analisa se “deve ser”, se é “preferível”, ou “desejável” que tais fatos ocorram dessa forma (SIMON, 1965).

Perdigão (2012) *et al.* afirmam que existem diversos tipos de decisões que devem ser tomadas sempre que se estiver diante de um problema, dentre elas há decisões associadas a problemas cuja solução deve ser uma transformação ou mudança. Neste caso, o problema se torna complexo e a escolha pela melhor alternativa atinge um alto grau de responsabilidade que pode trazer tanto o sucesso quanto o fracasso da organização. Sendo assim, Simon (1982) classifica tais decisões em decisões programadas, que são tomadas rotineiramente e de maneira simples e decisões não programadas, que representam um desafio para o administrador.

Neste contexto há outro aspecto abordado por Simon (1965), o da racionalidade limitada, o qual segundo o autor consiste no conceito de que jamais será possível se ter a compreensão de todas as possibilidades e consequências possíveis para determinada escolha, nos condicionando à alternativa que mais nos satisfaz. Neste sentido, Perdigão *et al.* (2012) afirmam que a racionalidade se ocupa da seleção das alternativas razoáveis para a solução do problema e a alternativa escolhida normalmente representa apenas a mais adequada entre as disponíveis e, portanto não representa a intenção de se atingir os objetivos visados completamente.

Sabbadini (2005) complementa dizendo que os decisores ao optarem por uma alternativa, tendem a tomar como referência fatores intervenientes como informações, seu conhecimento técnico, características estruturantes e também suas experiências anteriores. No entanto, é importante ressaltar que como alegam Janis e Mann (1976), nem sempre a decisão que mais satisfaz ao gestor será a melhor para a empresa.

Vindo ao encontro de Sabbadini, Macedo (2007, p. 13) afirma que “É importante para o decisor conhecer suas características, para compensar o viés que naturalmente tem para olhar um problema”. Neste sentido o autor afirma ainda que é importante

traçar estratégias a fim de superar os vieses cognitivos que afetam a capacidade humana de julgar, melhorando assim o processo decisório.

## ***2.2 Conhecimento sistemático versus intuição***

O conhecimento é baseado em duas linhas de pensamento, o racionalismo e o empirismo. O racionalismo entende-se como um credo na razão humana para se alcançar o conhecimento, desconsiderando as experiências perceptivas, isto é, para se alcançar o conhecimento deve-se considerar apenas a razão esquecendo-se dos sentidos. Já o empirismo afirma que o conhecimento é obtido apenas através da percepção dos sentidos (FLORENTINO 2004). Sendo assim, é importante destacar que o empirismo compreende uma forma de conhecimento sensível, isto é subjetivo, elaborado através da “intuição”, da “percepção”, da “criação”, da “experiência” e da “imaginação” (LEAL, 2007, grifo nosso). No entanto, o foco deste estudo se restringe ao elemento intuição na tomada de decisões das micro e pequenas empresas.

A intuição é considerada uma forma de conhecimento já que toda a interpretação referente às situações vividas pelos indivíduos provém do conhecimento sensível, sendo que este é fundamental para a formação pessoal do indivíduo a respeito dele próprio e dos outros (PILLOTTO, 2006). É de suma importância ressaltar que a intuição não é o oposto da racionalidade, mas consiste nas conclusões ou escolhas dos processos mentais, conforme estudos de Miller e Ireland (2005). Sendo assim, a intuição é um componente presente tanto no conhecimento, como na gestão das empresas que têm se deparado com inovações, mudanças e crises constantes. A visão intuitiva utilizada de forma complementar nas decisões proporciona subsídios auxiliares ao gestor para que opte por comportamentos que o mantenham no mercado.

Provém do pensar racional, o conhecimento sistemático e do empirismo o conhecimento sensível, ou intuitivo. As abordagens sistemáticas baseiam-se na análise racional (BARROSO; GOMES, 2013), uma vez que todo o saber empresarial deve ser consolidado ou fundamentado, assim como uma ciência. Ter um maior conhecimento sistemático empresarial acumulado é bom para as empresas, mas segundo Motta (2004), o conhecimento por si só não conduzirá a empresa ao objetivo esperado, necessitando que juntamente ao aprendizado sistemático ocorra o desenvolvimento pessoal, com o qual os indivíduos não apenas irão adquirir discernimento, mas poderão pensar e agir através dele.

Dentro deste contexto, é relevante ressaltar que o elemento intuitivo pode ser um aliado, uma vez que evidencia aspectos subjetivos que podem influenciar nas consequências daquela decisão, expondo elementos cruciais para o bom desempenho dos processos decisórios do gestor (PILLOTTO, 2006) e sobrevivência das organizações (LEAL, 2007).

Dessa forma, Motta (2004), indo ao encontro das afirmações de Pillotto (2006) e Leal (2007) expõe que a subjetividade intrínseca ao decisor contribui para que este interprete o meio em que está de forma mais real, considerando aspectos lógicos e ilógicos nas suas decisões.

## **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa possui o intuito de investigar se as práticas decisórias dos gestores das empresas de vestuário de Palmeira das Missões – RS baseiam-se no conhecimento sistemático e/ou na intuição. Caracteriza-se por um estudo de casos múltiplos, de natureza exploratória descritiva, com análise quali-quantitativa na coleta de dados. A amostra caracteriza-se não probabilística, por conveniência. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento um questionário e o argumento indutivo foi o método de análise escolhido.

O uso do estudo de casos múltiplos justifica-se, pois de acordo com Yin (2005) é o mais adequado método quando se volta o foco da análise a fenômenos contemporâneos, nos quais o controle sobre os acontecimentos é pouco e se mantém uma abordagem holística, isto é, abrangente.

Quanto à natureza, a pesquisa caracterizou-se como exploratória descritiva. Na acepção de Gil (2008) a pesquisa exploratória normalmente se apresenta como a primeira etapa de uma investigação mais ampla, o que envolve uma revisão da literatura, discussões com especialistas entre outros procedimentos e visa esclarecer e desenvolver conceitos e ideias através da formulação de problemas precisos. Ainda conforme o mesmo autor, a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa qualitativa “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (GERHARDT, 2009). Já a pesquisa quantitativa, na visão de Rodrigues (2007), busca traduzir em números as opiniões e informações a fim de se analisá-las e classificá-las, além de se utilizar de técnicas estatísticas.

Para a realização deste estudo contou-se com a colaboração de 31 gestores (as) de empresas do setor de vestuário do município de Palmeira das Missões - RS, escolhidos por conveniência, os quais foram os sujeitos desta pesquisa. Como instrumento de coleta de dados foi elaborado um questionário, o qual segundo Hair (p. 159, 2005) “é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos, entre outros fenômenos”.

A primeira parte do questionário versou sobre a identificação do perfil do respondente. Este instrumento de pesquisa foi composto de oito questões – sendo apenas uma aberta – que procurou reproduzir situações de processos decisórios imediatos e de longo prazo, conforme o modelo proposto por Simon (1965), vivido pelos gestores (as) no meio empresarial.

Para cada questão Foram apresentadas quatro alternativas de resposta, através de um modelo de escolha forçada, sendo que duas das alternativas indicavam comportamentos intuitivos e as outras duas sistemáticas, e uma quinta alternativa aberta, na qual poderiam ser dadas sugestões. Ressalta-se que a alternativa assinalada deveria condizer com as práticas frequentes do gestor em cada uma das sete questões, sendo a oitava questão de resposta descritiva.

O critério de classificação das decisões usado é o proposto por Simon (1965), que classifica as decisões em programadas, que são imediatas ou cotidianas, e não programadas, caracterizadas por serem de longo prazo.

Outro método de análise utilizado foi o argumento indutivo, sendo que de acordo com Cooper e Schindler (2003) a indução consiste em tirar uma conclusão a partir de determinadas provas. Também é importante ressaltar que a natureza da indução é que a

conclusão seja apenas uma hipótese do que ocorre na realidade. Dessa forma, A partir das repostas dos questionários, que induziram os pesquisados a terem um dos tipos de tomada de decisão, obteve-se provas que uma amostra de determinada população toma decisões diárias de forma pragmática e sistemática ou de forma emocional e intuitiva.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

##### **4.1 Perfis dos entrevistados**

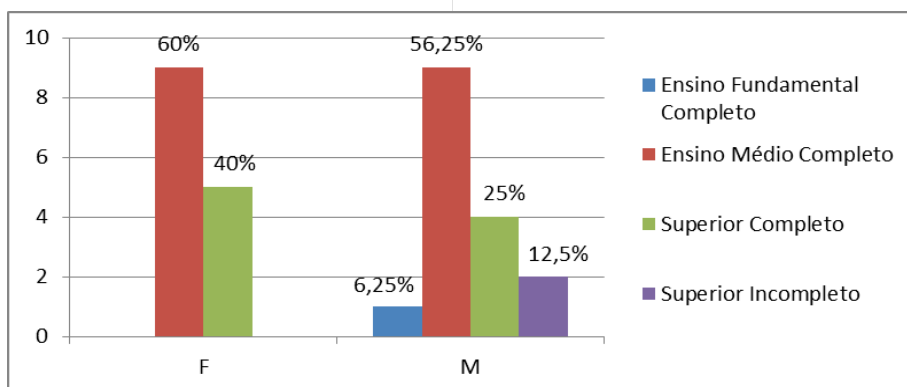
Primeiramente foi identificado o perfil dos respondentes bem como da empresa por eles gerenciada. Neste sentido constatou-se que dos 31 gestores pesquisados, 52% (ou 16 respondentes) eram homens, com média de 41 anos de idade, atuando em média há 15 anos como gestores na mesma empresa a qual possui em média 24 anos de atuação no mercado.

Este cenário não sofre muitas alterações quando se trata das mulheres pesquisadas. O perfil das gestoras (48% da amostra pesquisada) tem média de idade de 40 anos, atuando de 14 a 15 anos como gestoras na mesma empresa a qual atua no mercado em torno de 23 anos. Destaca-se que os resultados preliminares apontaram que tanto homens como mulheres atuam no mercado como gestores há 16 anos, o que demonstra que nem sempre geriram a mesma empresa, levando em consideração o tempo de vida da empresa.

A escolaridade de ambos os sexos é apresentada no Gráfico 1. Neste pode ser observado que as gestoras possuem tanto o nível médio como o superior completo e em maior escala do que os gestores, uma vez que a diferença entre o nível de estudo delas é de 20%. Quanto aos gestores, 12% deles não concluíram o nível superior, mantendo-se em torno de 31% abaixo dos que apenas concluíram o nível médio, estando os gestores mais segmentados nos níveis de ensino do que as gestoras.

Entretanto, ao se correlacionar duas variáveis (sexo e nível de escolaridade) percebeu-se que o nível escolar não pode ser adotado como uma variável influenciadora nas decisões, conforme resultados do Gráfico 2. As porcentagens demonstradas neste gráfico foram calculadas conforme o número de respondentes de cada sexo e nível escolar que optaram predominantemente por alternativas de conhecimento sistemático, intuitivas ou por outra. Dessa forma, as gestoras que possuem ensino médio completo totalizam nove mulheres, sendo que dessas, seis gestoras optaram predominantemente por alternativas que se referiam a modos sistemáticos de agir, e assim, por conseguinte.

Gráfico 1 – Relação Entre Variáveis: Nível Escolar/Sexo

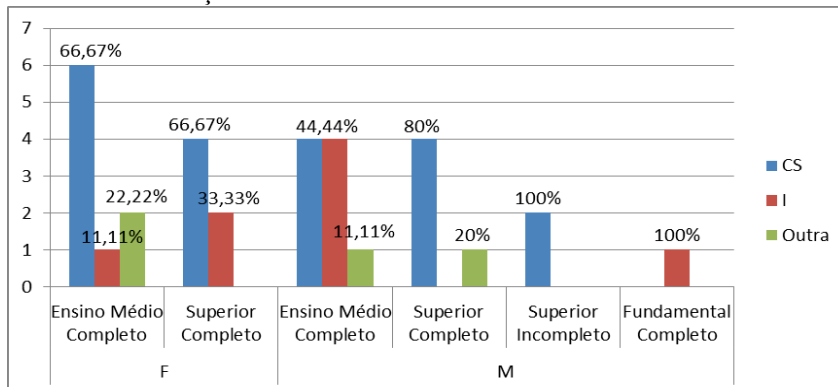


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Buscando uma maior análise dos resultados apresentados no Gráfico 2, optou-se por fazer um desdobramento dos pontos cruciais observados neste gráfico, mais especificamente, pauta-se o nível escolar médio e superior completos de gestoras com gestores, a fim de se comprovar a não relação entre essas variáveis.

Não obstante, pode ser observado no Gráfico 2 que tanto homens como mulheres agem intuitiva e sistematicamente em proporções distintas quando comparados entre si. Isto pode ser claramente visto ao compararmos as gestoras com nível superior aos gestores de mesmo nível de ensino, enquanto que às gestoras cabem decisões sistemáticas na maioria das vezes (66,67%), aos gestores este modo de agir é predominante (80%), uma vez que enquanto as gestoras agem intuitivamente numa pequena parcela das situações (33,33%) os gestores optam por buscar alternativas junto aos clientes (20%).

Gráfico 2 – Relação Entre Variáveis: Nível Escolar/Sexo/Método Decisório



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Ainda, este mesmo modo de agir pode ser percebido quando comparados homens e mulheres com nível médio de ensino. Neste, os gestores decidem intuitiva e sistematicamente na mesma proporção (44,44%), enquanto que elas agem de mais maneira sistemática e buscam alternativas junto aos clientes num maior número de vezes (22,22%) do que os gestores. Isto vem de encontro aos estudos de Kahneman e Tversky (1984 apud BRUNI, ROCHA e JUNIOR, 2009), no qual se realizou um estudo com acadêmicos dos cursos de Contabilidade e Direito da USP. Neste comprovou-se que quanto maior o nível de instrução do respondente, maior será o *framing effect*.

Esta teoria afirma que o modo como as informações são apresentadas influencia a maneira como são captadas pelo cérebro, condicionando nosso modo de agir. Dessa forma, quanto maior o grau de instrução mais condicionado está o candidato a agir intuitivamente, segundo BRUNI, ROCHA E JUNIOR (2009), uma vez que em seu estudo comprovou-se que os graduandos agiam mais intuitivamente do que aqueles que ainda não estavam concluindo o curso.

Dessa forma, esse presente estudo mostrou-se aderente a pesquisa relatada com acadêmicos dos cursos de Contabilidade e Direito da USP, visto que os gestores pesquisados agem dessa mesma forma: dependendo da situação ora utilizam-se do conhecimento sistemático, ora seguem sua própria experiência de trabalho. Esta análise poderá ser visualizada nos parágrafos seguintes, nos quais se apresenta as conclusões de cada pergunta do questionário, lembrando que cada questão remetia-se a uma situação empresarialmente programada – cotidiana imediata – ou não programada – tida como de longo prazo.

#### 4.2 Análises dos Perfis de Tomada de Decisões

Os resultados analisados nessa parte da pesquisa têm como premissa demonstrar em que situações os (as) gestores (as) agem intuitiva ou sistematicamente nos processos decisórios cotidianos e de longo prazo. Dessa forma, o Quadro 1 exhibe um percentual geral de respostas intuitivas (I), sistemáticas (CS) e outras, além de conter as situações/problemas apresentadas.

Estes percentuais foram gerados baseando-se no número de vezes que os pesquisados optaram por adotar um comportamento sistemático ou intuitivo em cada questão, sendo que estavam condicionados a cinco alternativas de múltipla escolha, que representavam ações sistemáticas e intuitivas dentre as quais numa se poderiam dar sugestões de outro comportamento, não evidenciado nas alternativas.

Por exemplo, na primeira questão apresentada, dos trinta e um respondentes, vinte deles optaram pelas alternativas sistemáticas, representando 64,51%. Os comportamentos intuitivos foram adotados por seis ou 19,35% dos gestores (as) enquanto que a alternativa “outra sugestão” foi a opção de cinco respondentes ou 16,14%.

Quadro 1 – Percentual Geral de Respostas Intuitivas (I), Sistemáticas (CS) e Outras

Questões/Alternativas	C	I	O
-----------------------	---	---	---

	S		utra
1. Quando surgem problemas imprevistos que exigem decisões imediatas, como a solicitação de um cliente para a troca de artigos sem defeito, os quais não se permite trocar (por exemplo, lingerie), o que faria?	6 4,51%	1 9,35%	1 6,14%
2. Qual o fator de maior relevância quando é necessário admitir novos funcionários:	5 1,61%	2 2,58%	2 5,81%
3. Qual o fator de maior relevância quando é necessário demitir funcionários:	8 0,66%	9, 67%	9, 67%
4. Quando ocorrem conflitos internos, para resolver a situação-problema, normalmente:	8 7,09%	9, 68%	3, 23%
5. Ao adquirir novas peças para revenda:	4 5,16%	2 9,03%	2 5,81%
6. Sempre <b>antes</b> de tomar decisões de grande importância referentes à sua empresa, como ampliação da loja, compra da coleção para a nova estação, investimentos em marketing, diversificação de produtos, recorro à:	4 5,16%	2 5,81%	2 9,03%
7. E então <b>no momento de decidir</b> , qual das alternativas acima realmente é considerada?	4 5,16%	2 5,81%	2 9,03%

Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Em uma análise geral dos resultados apresentados no Quadro 1, pode-se perceber que os gestores (homens e mulheres) buscam agir sistematicamente conforme destacado em negrito, no entanto, nas vezes em que agem intuitivamente também buscam outras soluções junto ao cliente a fim de se chegar a um denominador comum.

A primeira situação/problema abordada refere-se a decisões programadas (as) – evidenciada no Quadro 1. As alternativas A e D representavam comportamentos sistemáticos, enquanto que as alternativas B e C eram intuitivas. Dessa forma, a alternativa A foi a mais adotada pelos respondentes (Gráfico 3). Esta se referia a não troca de mercadorias sem defeito, prevista no Código de Proteção e Defesa do Consumidor (2010). Enquanto a alternativa D adotava a troca conforme a fidelidade do cliente.

Percebe-se nessa primeira situação colocada aos gestores, que 40% das mulheres agem estrategicamente para não perder o cliente trocando o produto, enquanto que apenas 18,75% deles agem da mesma forma. Isto demonstra que as gestoras têm maior visão quanto aos custos de um produto ou cliente perdido, pois como afirma Bogmann (2000), os custos de perder um cliente podem atingir proporções maiores em relação aos custos de se manter um cliente atual ou descartar um produto. Corroborando com esse pensamento, Labadessa e Oliveira (2012), apresentam que os motivos que levam uma empresa a perder clientes são 14% das vezes por reclamações não atendidas e 65% por falta de qualidade no atendimento.

É claramente visível que as gestoras nunca optam pela alternativa B, que condiz a trocar a mercadoria quando mantém vínculos de amizade com o cliente, enquanto que o homem adota esse comportamento 18,75% das vezes. Já a alternativa C condizia à decisão de trocar em qualquer hipótese. Nesta, enquanto que o homem age assim

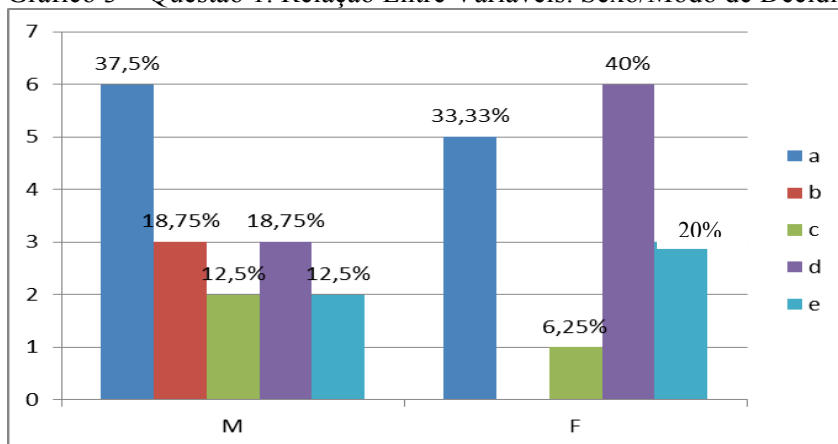


18,75% das vezes, a mulher toma esta decisão 12,5% menos que ele (Gráfico 3), com o intuito de “não perder o cliente”, como elas mesmas afirmam na alternativa E.

As gestoras complementaram ainda em suas respostas que “é melhor descartar um produto sem defeito, como um lingerie, do que não fazer a troca e perder o cliente”. Por outro lado os gestores argumentaram que “em nossa loja aceitamos a troca de qualquer produto, sendo mantida a etiqueta”. Neste caso, o gestor afirma que negocia o produto trocado com o fornecedor.

No entanto, se analisarmos separadamente cada gênero – neste contexto –, pode-se perceber que as gestoras agem sistematicamente em torno de 17% a mais que eles. Uma vez que eles buscam outras soluções junto ao cliente ou intuitivas mais vezes do que as gestoras, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Questão 1. Relação Entre Variáveis: Sexo/Modo de Decidir.



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

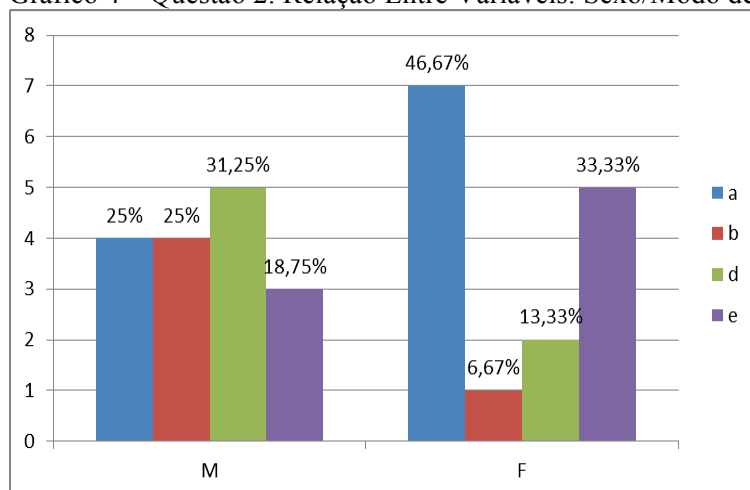
Quanto aos fatores relevantes para admissão de novos funcionários – questão 2, Quadro 1 –, percebeu-se que 51,61% dos gestores pesquisados utilizam-se do conhecimento sistemático, buscando candidatos qualificados, alternativa A, e/ou indicados por outras empresas, alternativa B (Gráfico 4). Neste quesito, ao se analisar cada gênero, evidenciou-se que as mulheres são mais propensas a contratar pessoas qualificadas (46,67%) do que seguir uma indicação (6,67%). Ao passo que os gestores agem intuitiva e sistematicamente numa mesma proporção (25%).

A alternativa C, na qual se supunha que o gestor contrataria àquele por simpatizar com ele, não teve relevância neste estudo, não sendo apontada por nenhum dos gestores pesquisados. Já, no que tange a alternativa D, na qual o gestor (a) contrata por imaginar que aquele candidato será capaz de desempenhar com maestria sua função, o gênero masculino se destaca, sendo que 31,25% deles contrata a partir deste quesito, assumindo um comportamento intuitivo, conforme o Gráfico 4.

Esta alternativa, não se mostrou relevante para as gestoras, sendo que apenas 13,33% delas optariam por esta decisão. Contudo, se pode perceber no Gráfico 4 que grande parte das gestoras manifestou-se na alternativa E, a qual permitia que fosse dada outra sugestão de comportamento. Dessa forma, concluiu-se que 33,33% delas buscam “analisar cada caso” e “verificar se o candidato é confiante”, conforme relatos das próprias gestoras (Gráfico 4).

Por fim, neste quesito, 18,75% dos homens diz que “é preciso buscar um equilíbrio”, referindo-se a junção de todas as alternativas, pois “é preciso sentir que o candidato é hábil e experiente para aquele cargo e que é de confiança” (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Questão 2. Relação Entre Variáveis: Sexo/Modo de Decidir

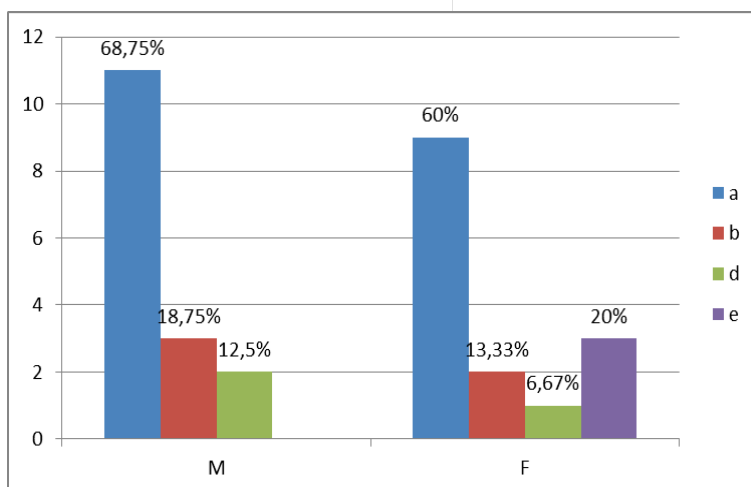


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Na terceira questão, apresentada no Quadro 1 foi considerado os fatores para demissão. Neste sentido, 80,66% dos pesquisados, afirmaram que os fatores mais relevantes seriam o desempenho (alternativa A) e conflitos internos (alternativa B) ocasionados por este funcionário, sendo que este representa 13,33% e 68,75% das mulheres e dos homens, respectivamente. A alternativa C, que tratava da demissão em caso de o funcionário se negar a executar determinada atividade não prevista em seu contrato foi desconsiderado por todos os pesquisados (Gráfico 5).

Dos homens, 18,75% demitiriam devido a conflitos internos, enquanto que 20% das mulheres optariam pela demissão em caso de “não poder mais confiar no funcionário”, conforme demonstra o Gráfico 5. De acordo com o Art. 482 da CLT, a demissão por alta de confiança e por baixo desempenho se caracteriza por uma hipótese de justa causa, isto é, quando o empregado comete um ato faltoso que desmerece a sua confiança e boa fé, tornando indesejável a continuidade da relação empregador-empregado, conforme o Guia Trabalhista (2013) (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Questão 3. Relação Entre Variáveis: Sexo/Modo de Decidir



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

A alternativa D seria relevante para apenas 12,5% dos homens e 6,67% das mulheres, ou seja, para três pesquisados. Neste sentido, esta alternativa trata de demissão devido a características pessoais do funcionário, não se configurando relevante para este estudo.

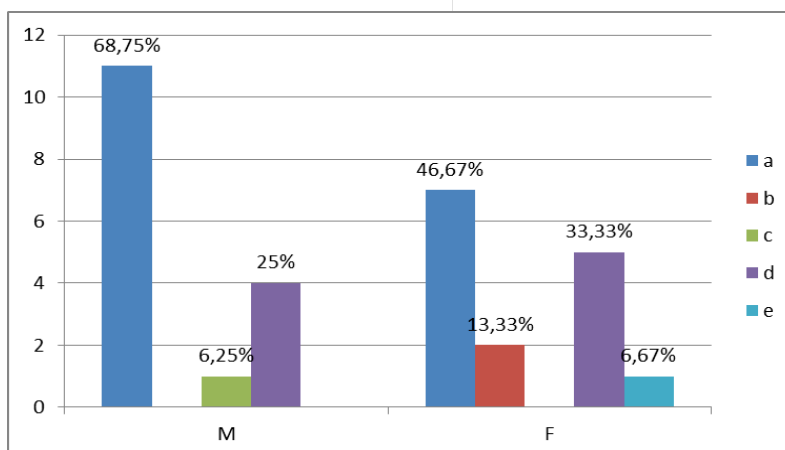
Por fim, 100% dos pesquisados apresentaram possuir conhecimento dos motivos plausíveis e legais para se executar uma demissão utilizando, portanto, do modelo sistemático de tomada de decisão (alternativas A e B), conforme o podemos ver no Gráfico 5.

Em se tratando de conflitos internos, o Gráfico 6 expõe que quando estes ocorrem 68,75% dos homens contra 46,67% mulheres buscam conversar com os envolvidos para agir diretamente sob o problema. Nesta mesma perspectiva, 33,33% delas promovem encontros entre os envolvidos, enquanto 25% deles agem da mesma forma. Nessa seara percebe-se que no geral os pesquisados utilizam o conhecimento sistemático no processo decisório, pois de acordo com Corradi (2008) a melhor forma de se resolver diferentes tipos de conflitos é através da negociação e mediação, onde se conversa diretamente com os envolvidos sem o envolvimento de terceiros, estabelecendo acordos para que ambas as partes saiam ganhando.

Entretanto, 6,25% dos homens afirmaram conversar com terceiros a fim de obter um melhor entendimento da situação, utilizando-se do modelo intuitivo, enquanto nenhuma mulher afirma fazer o mesmo. Em contraponto, eles desconsideram apenas observar a situação e tirar suas próprias conclusões assim como 13,33% delas faz, além de 6,67% delas buscar “analisar o caso para não prejudicar ninguém”, conforme pode ser observado no Gráfico 6.

Dessa forma, os gestores se mostraram mais sistemáticos do que as gestoras no que tange fatores relevantes para a demissão de funcionários, pois cerca de 90% ou 15 deles agem conforme as alternativas A e D, sistemáticas, enquanto que cerca de 80% ou 13 delas, atuam da mesma forma.

Gráfico 6 – Questão 4. Relação entre as variáveis: sexo/modo de decidir.

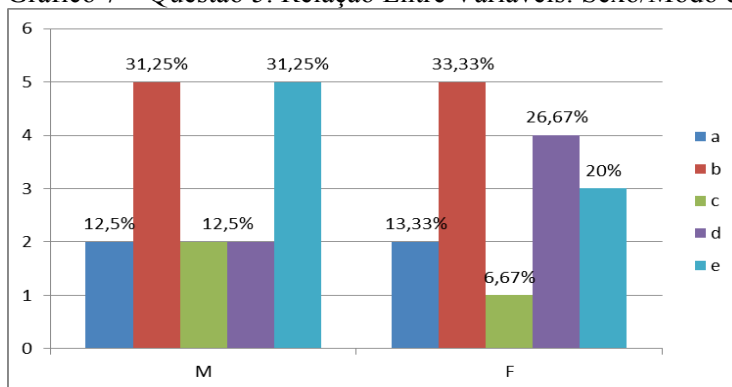


Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Quanto à aquisição de novas peças para revenda, Gráfico 7, 31,25% deles e 20% delas – alternativa E – afirmam que é necessário agir em equilíbrio com todas as alternativas apresentadas, ou seja, buscar tanto conversar com o cliente para saber qual a demanda – alternativa A – como comprar o que for de melhor qualidade e mais bonito – alternativa C – além de observar o preço para não ser alto nem para o cliente nem para o gestor, conforme observado na alternativa E por alguns pesquisados.

Segundo Kotler (1998) é necessário que se busque identificar as necessidades dos clientes bem como as tendências de mercado. Sendo assim, os homens pesquisados apresentam-se mais sistemáticos do que as mulheres, uma vez que enquanto 26,67% delas compram o que imaginam que irá agradar o cliente – alternativa D –, decisão intuitiva, 31,25% deles pesquisam as tendências da moda – alternativa B –, indo ao encontro da afirmação de Kotler (Gráfico 7). No geral, cerca de 70% dos pesquisados agem sistematicamente, enquanto apenas 29% são intuitivos, conforme o Quadro 1.

Gráfico 7 – Questão 5. Relação Entre Variáveis: Sexo/Modo de Decidir



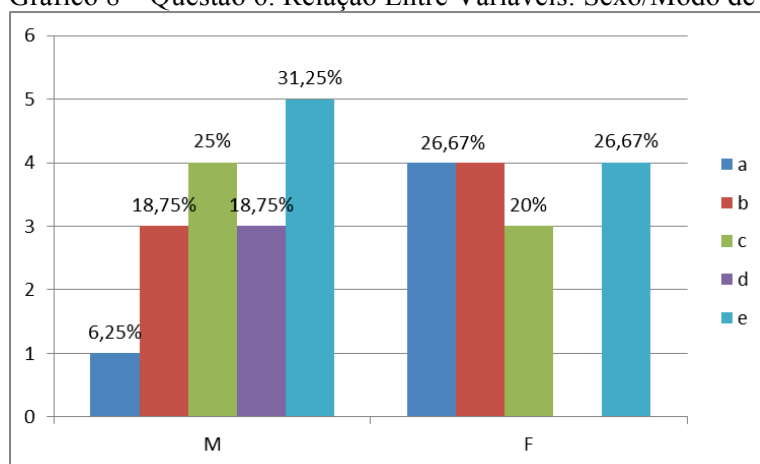
Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Quando questionados quanto a quem recorrem antes de tomar uma decisão de grande importância para empresa, as mulheres recorrem tanto a amigos e parentes (26,67%) – alternativa A – quanto à internet, revistas e livros (26,67%) – alternativa B – e ainda 26,67% a profissionais da área, alternativa C, configurando cerca de 50% dos pesquisados do gênero feminino que atua sistematicamente enquanto que apenas

26,67% delas atuam intuitivamente, conforme o Gráfico 8. Dessa forma, podemos perceber que elas atuam sistematicamente na maioria de seus processos decisórios.

Quanto aos homens, o Gráfico 8 apresenta que 31,25% consideram a experiência na tomada de decisão o que segundo Leal (2007) é um dos elementos que formam o conhecimento sensível, ou cognitivo, juntamente com a intuição. Eles consideram ainda, as alternativas caracterizadas como intuitivas por esta pesquisa, numa mesma proporção de 18,75% dos pesquisados do gênero masculino, o que ressalta que ao que tange os processos decisórios de longo prazo nas empresas, os eles atuam mais intuitivamente do que as elas.

Gráfico 8 – Questão 6. Relação Entre Variáveis: Sexo/Modo de Decidir



Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

No momento da tomada de decisão os percentuais permanecem os mesmos, indicando que os homens atuam de forma mais intuitiva do que as elas, uma vez que 18,75% deles consideram a alternativa E, na qual a decisão consiste em não recorrer a ninguém, mas atuar sozinho, enquanto que a mesma proporção delas procura seguir as orientações dadas por profissionais da área – alternativa C –, conforme o Gráfico 8.

Quanto ao último questionamento, solicitou-se que os pesquisados classificassem suas decisões entre espontâneas e planejadas, justificando sua resposta. Quanto às decisões de grande importância para a empresa, àquelas que, segundo Simon (1965), são de longo prazo, os pesquisados afirmam planejá-las juntamente a equipe de trabalho. Dessa forma, segue algumas afirmações dos mesmos: “são sempre baseadas em planejamento [...] a fim de avaliar os pontos positivos e negativos do projeto antes de qualquer decisão”; “decisões que comprometam a empresa, sim, se faz baseadas em planejamentos e conhecimentos técnicos”. Isto é, planejam os seus processos, prevendo possíveis adversidades.

Quanto às decisões programas ou imediatas, os pesquisados afirmam: “geralmente as decisões são planejadas, porém trabalhamos com moda e estações do ano que nem sempre são previstas com muita precisão”; “as coisas vão acontecendo espontaneamente e de acordo com as oportunidades são tomadas as decisões”; “não possuímos nada estruturado, agimos de acordo com o que achamos que deve ser feito na devida situação [...]”; “Dependendo do momento, ajo conforme julgo ideal”. Isto é, agem espontaneamente reagindo às adversidades apenas quando estas surgem.

Neste caso, os pesquisados demonstram agir sistematicamente prevenindo possíveis adversidades e contingências em decisões de longo prazo. No entanto, no que tange as decisões imediatas ou programadas os esmos apresentam-se intuitivos, isto é, agem conforme a experiência adquirida em relação às situações, buscando satisfazer o cliente.

Este fato apresenta-se como ideal por Motta (2004), Pilloto (2006) e Leal (2007), pois os autores evidenciam que o processo decisório deve ser a soma do sistemático com o intuitivo, uma vez que a subjetividade intrínseca ao decisor contribui para que este interprete o meio em que está de forma mais real expondo elementos cruciais para o bom desempenho dos processos decisórios e sobrevivência da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises feitas para cada gestor (homens e mulheres) pesquisado, pode-se identificar que a forma de tomada de decisão por estes adotada depende da situação e da complexidade do problema. Neste contexto, pode-se concluir que a maioria das decisões não programadas são baseadas no conhecimento sistemático. Já em se tratando das decisões programadas, a maioria demonstrou considerar a intuição juntamente ao conhecimento sistemático.

Nessa linha de análise, percebe-se que ao se planejar um processo e prever adversidades, existe um conhecimento sistemático prévio que indica como reagir a determinado fator, contribuindo para que o gestor utilize-se do modelo sistemático. Entretanto, quando surgem adversidades significativas, como necessidade de novos investimentos, por exemplo, a intuição se sobressai, descartando inclusive o conhecimento sistemático se este não coincidir com o que se julga mais adequado para aquela situação.

Quanto à utilização do modelo intuitivo isoladamente, sem informações complementares, este não demonstrou relevância na amostra estudada e, como se pode observar no Quadro 1, em geral os gestores (as) pesquisados são sistemáticos.

Destarte, sugere-se para trabalhos futuros a utilização de métodos mais complexos, como entrevista em profundidade e/ou observação, os quais possibilitariam a identificação dos motivos que levam os gestores do setor de vestuário a tomarem suas decisões baseadas na intuição e/ou no conhecimento sistemático. Além disso, aconselha-se a utilização de uma amostra mais significativa nas próximas pesquisas que abordem este assunto.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, A. C. O. GOMES, E. B. P. **Tentando entender a gestão do conhecimento**. Revista de Administração Pública. 33. Ed. 2 (2013): 147-a.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações**. São Paulo: Nobel, 2000.

BRUNI A. L. ROCHA, J.S. JUNIOR, C. V. O. C. **Efeito *Framing* em Decisões Gerenciais e Aprendizado Formal de Controladoria:** um estudo experimental na Bahia. 9º Congresso da USP Controladoria e Contabilidade. Anais. 2009.

**CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR.** Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), SP. 2010.

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** Tradução de L. de O. da Rocha. 7a ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUTRA, A. S. **O processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural na região de Santo Ângelo/RS,** 2008. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2008.

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

FREITAS, H. *et al.* **Informação e decisão:** sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil/UAB/UFRGS. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GUIA TRABALHISTA. **Rescisão de contrato de trabalho por justa causa do empregado.** 2013. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/justacausa\\_empregado.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/justacausa_empregado.htm)>. Acesso em: 21 jul. 2013.

HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

JANIS, I. L.; MANN, L. **Coping With Decisional Conflict.** American Scientist, New Haven, n. 64, p. 657-667, 1996. Disponível em: < <http://www.jstor.org/discover/10.2307/27847557?uid=37658&uid=3737664&uid=5909624&uid=2&uid=3&uid=67&uid=37655&uid=62sid=21101653009347>> Acesso em 08 jul. 2013. Tradução nossa.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bomfim Brandão 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

LABADESSA, L. S. OLIVEIRA, L. J. **A Importância da Qualidade no Atendimento ao Cliente:** um estudo bibliográfico. Revista Fiar: Revista do Núcleo de Pesquisa e Extensão. Ariquemes, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2012.

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

MACEDO, M. A. S.; FERREIRA, R.; ANDRADE, J. E. A, ROVIGATI, D. A. **Processo Decisório Gerencial: um estudo do modelo descritivo de tomada de decisão aplicado a pequenos empreendedores**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 1, n. 1 (2007). Disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/15/13>. Acesso em: 25/09/2013.

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

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

PERDIGÃO, J. G. L.; FULGÊNCIO E. V.; SOUSA, S. A. C.; Neto, J. B. M.; DORNELAS, J. S. **Processo Decisório: um Estudo Comparativo da Tomada de Decisão em Organizações de Segmentos Distintos**. In. IX SEGET – Resende, RJ, Brasil, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/7416262.pdf> Acesso em: 25/09/2013.

PILLOTTO, S. S. D. **Gestão e conhecimento sensível na contemporaneidade**. Santa Catarina: Univille, 2006.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. **O processo decisório nas organizações**. In. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/980.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf) Acesso em: 10/07/2013.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

SABBADINI, F. S. **Análise do processo decisório sob a perspectiva da racionalidade limitada e da formação de conceitos: o caso da SGB-1**. In. II SEGET – Resende, RJ, Brasil, 2005. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos05/22\\_artigo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/22_artigo.pdf) Acesso em 25/09/2013.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3a ed., D. Grassi, Trad.. Porto Alegre: Bookman, 2005.