

ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO EM FOCO: uma pesquisa de *survey* com micro e pequenos empreendedores de Ponta Porã-MS

Marineide Cardoso Peres Bravo

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)

mariperes_adm@hotmail.com

Ernani Carpenedo Busanelo

Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS

ernanicb@uems.br

RESUMO

Decidir é atribuição central do gestor no meio organizacional e o *decision maker* tende a fazer suas escolhas a partir de um estilo que lhe é peculiar, variável que será percebida na morfologia da própria decisão. O modelo dos estilos de decisão adotado aqui parte da premissa que, as pessoas diferem basicamente, em duas dimensões: (i) modo de pensar e (ii) tolerância à ambiguidade. Estas dimensões alocadas em um diagrama, definem quatro estilos: diretivo, analítico, conceitual e comportamental. A volatilidade mercadológica de micro e pequenos empreendimentos (MPE) considerando sua fragilidade em contextos competitivos e de elevado grau de incerteza e complexidade, aponta para a relevância de estudar o estilo de tomada de decisão de seus gestores. Frente ao exposto, o objetivo deste estudo é identificar o estilo de tomada de decisão dos empreendedores de MPE de Ponta Porã-MS. A estratégia metodológica envolveu uma pesquisa de *survey* junto a 102 MPE de uma amostra extraída da base de dados da JUCEMS. O Estilo decisório dominante identificado com a pesquisa foi o estilo conceitual, isso indica que nos empreendimentos pesquisados, ter-se-ia decisores com estilo decisório mais indicado para o contexto decisório onde estas MPE atuam.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; Estilos Decisórios; Micro e Pequenos Empreendimentos.

1 INTRODUÇÃO

Decidir é ato realizado em maior ou menor intensidade, várias vezes ao dia no meio organizacional e faz parte das organizações independente de sua complexidade e porte, uma vez, que administrar é tomar decisões. Logo, faz parte da função de gestão resolver problemas e tomar decisões, elementos ínsitos do planejamento e definição dos rumos organizacionais. Uma decisão envolve avaliar as alternativas possíveis e escolher uma que oferece as maiores chances de alcançar determinado propósito, o que indica que as demais serão renunciadas. É relevante que a decisão venha acompanhada da ação, ou seja, não basta apenas decidir, deve-se assegurar a implementação daquilo que foi decidido.

O *decision maker* tem suas escolhas (decisões) com conformação definidas normalmente, pelo seu estilo ou perfil decisório, variável organizacional que irá se refletir na morfologia do processo decisório e no produto deste, a própria decisão. O modelo dos estilos de decisão adotado aqui advém dos pressupostos apresentados por Rowe, Mason e Dickel (1982, apud ROBBINS, 2003) que consideram que no que diz respeito às decisões, as pessoas são diferentes basicamente, em duas dimensões: (i) seu modo de pensar e (ii) tolerância à ambiguidade. Quando essas duas dimensões são colocadas em um diagrama, definem os quatro estilos: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

Ocorre que há significativa volatilidade de micro e pequenos empreendimentos (MPE) no que tange a permanecerem no mercado considerando sua fragilidade em contextos competitivos e econômicos de elevado grau de incerteza e complexidade. Isso implica em afirmar que as decisões que definem o andamento e rumo destas organizações também, devem emergir de decisor cujo perfil decisório, possibilite definições fundamentadas e com quilate que permita assegurar a sobrevivência e crescimento destes entes econômicos. Estilos com baixa tolerância à ambiguidade de informações e demasiadamente racionais, tendem a tomar decisões com menor efetividade organizacional.

Esta variável organizacional (estilo decisório) deve ser considerada também, pelos gestores de empreendimentos de micro e pequeno porte de Ponta Porã-MS, perspectiva que motiva o presente estudo. Desta forma, o objetivo deste estudo é identificar o estilo de tomada de decisão de micro e pequenos empreendedores do município de Ponta Porã-MS. Para concretizar este propósito, a estratégia metodológica adota recaiu sobre uma pesquisa de *survey* em MPE de uma amostra extraída da base de dados da JUCEMS (Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul).

2 DECISÃO ORGANIZACIONAL

Decisão é algo que faz parte das organizações rotineiramente, e é um elemento indispensável que se realiza várias vezes ao dia (YU, 2011), apesar, de Abramczuk (2009) evidenciar que a opção entre agir ou não agir frente a uma situação problema, seja a decisão preliminar. Mas, é fato que a tomada de decisão se encontra sempre diante do gestor, portanto, não há como evitá-la (ALMEIDA et al., 2010). Gestores atuais precisam dar especial atenção a esse fator onde o futuro de uma organização se desenha. Almeida et al. (2010) ressaltam que “a arte de tomar decisões é fundamental na área da administração das organizações”. Esse processo de decidir é considerado por muitos autores como uma ciência que pode e deve sim, ser ensinada.

Todo administrador tem por base as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar estabelecidas por Taylor e Fayol e claro, a execução de suas tarefas o obriga a um processo contínuo de tomada de decisões (RIBEIRO, 2010). Segundo Drucker (2006, p. 101) “executivos eficazes sabem quando uma decisão deve se basear em princípios e quando deve ser tomada pragmaticamente, conforme o mérito da questão”.

Qualquer decisão ocorre frente a um problema, onde se tem a necessidade de escolher uma entre várias alternativas de agir diante da situação (ABRAMCZUK, 2009). O problema que norteia uma decisão nem sempre é negativo, alguns problemas surgem para melhorar o desempenho organizacional. As decisões são tomadas para resolver problemas ou para aproveitar oportunidades. Sob esta ótica,

[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada (MAXIMINIANO, 2009, p. 58).

Seja qual for a ordem do problema, buscar alternativas para sua solução será inevitável, uma vez que os problemas despertam a necessidade de agir ou não agir. Nessa busca de alternativas poderão surgir várias que visem solucionar o problema e elas nos reportam ao conceito de decisão. Segundo Abramczuk (2009), decisão é o ato ou efeito de decidir, que por sua vez significa escolher uma dentre várias alternativas de ação que se oferecem para alcançar determinado propósito e renunciar a todas as outras.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO RACIONAL - A PROPOSTA DE DRUCKER

Para compreender as etapas dos processos decisórios descrito por Drucker (2006), relata-se que estas compreendem: 1. Classificação do problema; 2. Definição do problema; 3. Especificação da resposta ao problema; 4. Decisão do que é certo, em vez do que é aceitável, a fim de atender às necessidades; 5. Incorporar ação à decisão; 6. Testar validade e eficácia da decisão em relação ao que está acontecendo. Cada etapa desse modelo é extremamente importante quando pretende-se alcançar a solução ótima na resolução do problema em questão. A seguir, apresenta-se de forma mais detalhada o que estabelece cada uma das etapas:

1) Classificar o problema: nessa etapa define-se o problema, procurando saber se é único, se é a primeira manifestação ou se já ocorrera em outra época ou lugar; Bazerman (2010) fala que muitas vezes, administradores agem sem ter entendimento completo do problema que pretendem resolver, isso acaba fazendo-os resolver o problema errado, o autor ressalta que a meta de um tomador de decisão deve ser resolver o problema e não eliminar seus sintomas temporários. Isso nos remete a definição do problema, que é a segunda etapa do modelo racional proposto por Drucker (2006);

2) Definir o problema: essa é a etapa em que se descobre com o que está lidando realmente;

3) Especificar a resposta ao problema: nessa etapa define-se os objetivos que a decisão precisa alcançar, as metas que deve obter, as condições que pretende satisfazer que é o que as ciências definem como condições-limite, ou seja, para a decisão ser eficaz é preciso satisfazer essas condições-limite;

4) Decidir o que é “certo”, em vez do que é aceitável, de modo que atenda às condições-limite: etapa em que se decide pelo que é correto e para isso é importante saber exatamente a etapa anterior em que se definiu as condições-limite para solucionar o problema;

5) Incorporar à própria decisão a ação, para que ela seja cumprida: essa é a etapa em que se cumpre o que foi decidido, sem ela não haverá sentido, pois nessa etapa a decisão é convertida em ação, Drucker (2006) ressalta quão importante é essa fase quando diz: “A menos que uma decisão se converta em trabalho, ela não será uma decisão; terá sido, no máximo, uma boa intenção”. Essa é a fase em que mais se consome tempo, é etapa da execução da decisão, colocar em prática;

6) Testar a validade e a eficácia da decisão em relação ao verdadeiro rumo dos acontecimentos: etapa onde se verifica como a decisão está sendo cumprida, Drucker (2006)

entende que as decisões são tomadas por pessoas, que por sua vez são passíveis de errar, são falhas e que mesmo uma decisão sendo considerada a melhor pode ainda, dar errado em sua execução.

Esse processo decisório envolve a racionalidade humana que, por sua vez, é limitada. Simon (1957 apud BAZERMAN, 2004) sugere que seria possível entender melhor o processo decisório ao descrever e explicar decisões reais ao invés de focalizar apenas a análise decisória do que seria feito racionalmente. Esta perspectiva aponta para o estudo das abordagens que o campo da tomada de decisões envolve duas perspectivas: (i) Abordagem descritiva; e (ii) Abordagem prescritiva. Utilizar as duas abordagens no processo de tomada de decisão é algo como “juntar a teoria com a prática”. Para Yu (2011), isso se trata de ciclo virtuoso das abordagens, que ocorre quando se entende como a empresa funciona na prática (descritiva), o contexto em que ela atua, a interação das pessoas, a estrutura do processo decisório e demais variáveis, que possibilitam identificar a forma de funcionamento mais adequado para tal empresa (prescritiva). Essas duas abordagens devem ser consideradas complementares durante o processo de tomada de decisão, conforme Yu (2011) relata ao destacar a afirmação de Ansoff (1990, p. 24), de que “um entendimento teórico claro de como uma empresa funciona oferece uma base valiosa para decidir como ela deve funcionar”.

2.2 ESTILOS DE DECISÃO

Apesar de muitas vezes nos depararmos com situações e problemas iguais aos de muitas outras pessoas, a maneira como lidamos e os solucionamos são diferentes, pois todos nós temos diferenças individuais, entre outras, os traços de personalidade. Não há como deixar essas particularidades de fora no processo de tomada de decisão, isso faz com que cada decisor tenha um estilo individual de decisão. Robbins (2003) destaca o modelo dos estilos de decisão de Rowe, Mason e Dickel (1982), que identifica quatro diferentes abordagens na tomada de decisões. Esse modelo fundamenta-se no reconhecimento de que as pessoas são diferentes em duas dimensões: (i) no seu modo de pensar e (ii) na tolerância à ambiguidade. Quando essas duas dimensões são colocadas em um diagrama, definem os quatro estilos: diretivo, analítico, conceitual e comportamental (Figura 1).

Com base em Almeida et al (2010) tem-se as características principais dos quatro estilos:

a) Estilo diretivo: baixa tolerância à ambiguidade e busca da racionalidade. São eficientes e lógicos. As preocupações com eficiência fazem com que pessoas com esse estilo

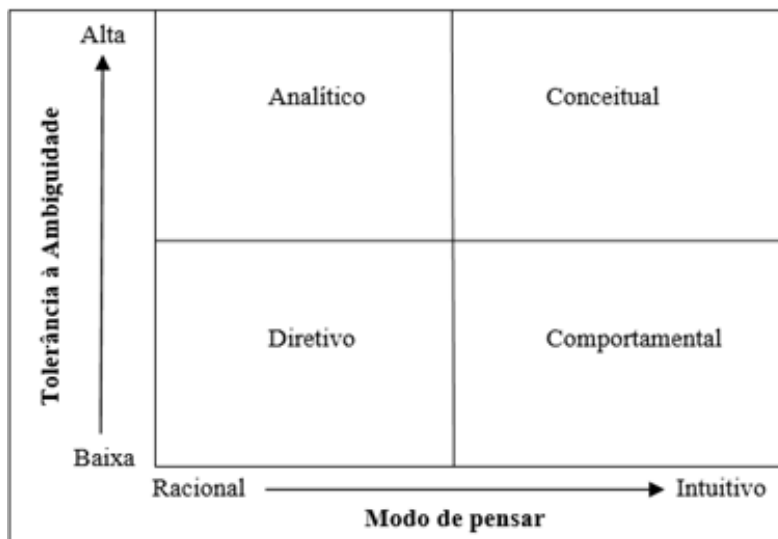
tomem suas decisões utilizando informações mínimas e avaliando poucas alternativas. Caracterizado por pessoas que tomam decisões depressa e concentram no curto prazo.

b) Estilo analítico: tolerância muito maior a ambiguidade, busca muito mais informações e alternativas que as do estilo diretivo. Gerentes com este estilo podem ser mais bem caracterizados como decisores cautelosos, que se adaptam e lidam facilmente com situações.

c) Estilo conceitual: geralmente tem perspectiva muito ampla e considera muitas alternativas. Seu enfoque é de longo alcance, são excelentes para encontrar soluções criativas para os problemas.

d) Estilo comportamental: são tomadores de decisões que trabalham bem em grupo, preocupa-se com as realizações de seus pares e subordinados, são receptivos a sugestões dos demais e recorrem bastante a reuniões para comunicação, tentam evitar conflitos e buscam aceitação.

Figura 1 – Modelo de estilos decisórios



Fonte: Rowe et al. (1982, apud ROBBINS, 2003. p.74).

Dentre os quatro estilos, tendem a ser mais indicados o conceitual e comportamental, tendo em vista o que os mesmos podem representar para a sobrevivência e crescimento das organizações, especialmente das MPE (Micro e Pequenas Empresas).

3 METODOLOGIA

A caracterização da pesquisa pode assim ser apresentada: quanto aos fins, tem-se uma pesquisa descritiva; quanto à lógica, se trata de pesquisa dedutiva, quanto aos resultados, é pesquisa aplicada, e quanto ao processo, é pesquisa quantitativa, cuja técnica para coletar os dados envolveu pesquisa de *survey*.

A amostra pesquisada foi extraída da base de dados de micro e pequenas empresas fornecida pela JUCEMS (Junta Comercial do Estado de MS). Em termos de técnica amostral, optou-se num primeiro momento pela estratificação e em seguida, pela amostra sistemática. A composição da amostra seguiu os seguintes passos:

PASSO 1: classificou-se a base de dados da JUCEMS com base nas 21 seções da CNAE 2.0;

PASSO 2: desenvolveu-se a amostra com base em amostragem estratificada (passo 1) e amostragem sistemática (passo 2). São 3.757 ME/EPP onde constam 16.089 classificações ou atividades em que estas empresas indicam desenvolver. O foco da amostra a partir de erro amostral de 5%, o que envolveu 364 empresas. Apesar desta definição, a meta foi conseguir 98 questionários válidos, ou seja, a participação efetiva de 98 empresas (erro amostral de 10%). Para isso, pegou-se um registro (empresa) a cada 45 da lista ($16.089 / 364 = 44,2$ ou 45). Procedeu-se de forma a pegar a 1ª (+45), a 46ª (+45), a 91ª, e assim até alcançar o final da base de dados.

PASSO 3: Ao concluir a etapa acima, ordenou-se o arquivo por bairro e rua/avenida, o que permitiu agrupar as empresas por região, fato que facilitou a coleta de dados.

A amostra das MPE cujos gestores participaram da pesquisa, está composta de vários empreendimentos dos principais segmentos que atuam no setor terciário (comércio e serviços) localizados no centro e nos bairros próximos ao centro da cidade de Ponta Porã-MS. Da amostra de 364 empresas (erro amostral 5%), das quais se objetivava pesquisar ao menos 98 (erro amostral 10%), foram visitadas 166 MPE o que resultaram em 102 questionários respondidos válidos; 47 MPE empresas não quiseram participar da pesquisa, e em 17 empreendimentos seus gestores ou proprietários não foram encontrados no momento da visita.

Foram utilizados dois questionários: um dos questionários objetivava coletar dados que caracterizassem os pesquisados e suas empresas; o segundo foi destinado a coletar dados sobre

o estilo de decisão e se trata de uma replicação do instrumento de Rowe, Mason e Dickel (1982) utilizado por Almeida *et al.* (2010).

Após coletar os dados, faz-se necessário analisá-los. Quando se desenvolve uma pesquisa quantitativa através de questionários, a análise inicia com a tabulação dos dados. A apresentação e discussão dos dados se dá através de distribuição de frequências e gráficos, com estatística descritiva.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados são apresentados e discutidos constituído em três blocos distintos: (i) dados que caracterizam os respondentes; (ii) dados que trazem especificidades das MPE pesquisadas; e (iii) resultados sobre o estilo decisório dominante.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Sobre os respondentes, inicia-se com os dados sobre a função exercida por estes. Quando perguntados sobre serem proprietários ou gestores contratados, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 1 - Função

Item	Frequência	(%)
Proprietário e gestor	72	71
Gestor contratado	30	29
Não responderam	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Mais de 2/3 dos empreendimentos participantes da pesquisa são geridos por seus proprietários, algo esperado, tendo em vista o porte das organizações envolvidas (MPE). A tabela 2 indica o tempo que o decisor está envolvido com a empresa, seja como proprietário, seja como seu gestor.

Tabela 2 – Tempo de serviço na empresa

Item	Frequência	(%)
Até 1 ano	19	19
Entre 2 a 4	35	34
Entre 5 a 8	23	23
Entre 9 a 13	17	17
14 ou mais	8	8
Não responderam	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Mais de 50% dos pesquisados tem menos de 5 anos de vínculo com a empresa, fato característico, sobremaneira, em empreendimentos caracterizados como microempresas, por apresentarem significativa volatilidade o que se reflete nos elevados índices de mortalidade destes empreendimentos (SEBRAE-SP, 2008). A tabela 3 retrata a caracterização dos gestores pesquisados quanto ao gênero.

Tabela 3 – Sexo

Item	Frequência	(%)
Masculino	59	58
Feminino	43	42
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

No quesito gênero, foi encontrado uma frequência mais concentrada em gestores do sexo masculino, resultado que se aproxima dos resultados obtidos pelo SEBRAE-SP (2008), que fora 65% e 35% respectivamente. Contudo, se forem considerados os dados do SEBRAE (2015), é possível considerar que a realidade encontrada na pesquisa é mais favorável no quesito equidade de gênero, uma vez, que no âmbito nacional, os dados publicados são: M = 73,7%; e F = 26,3%, para “empregadores”; e aqueles empreendedores que atuam “por conta própria” os percentuais são: M = 68,5%; e F = 31,5%. A tabela 4 indica a idade dos pesquisados.

Tabela 4 – Idade

Item	Frequência	(%)
20 ou menos	0	0
Entre 21 e 30	9	9
Entre 31 e 40	44	43
Entre 41 e 50	34	33
51 ou mais	15	15
Não responderam	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

A média de idade ficou em 40 anos completos, que também, se aproxima da média de idade da pesquisa do SEBRAE-SP (2008), que alcançou 39 anos. A escolaridade dos respondentes é apresentada na tabela 5.

Tabela 5 – Escolaridade

Item	Frequência	(%)
Ensino fundamental (compl./incompl.)	10	10
Ensino médio (compl./incompl.)	33	32
Ensino superior (compl./incompl.)	38	37
Especialização)	18	18
Mestrado/Doutorado	3	3
Não responderam	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Os resultados indicam um nível de formação onde mais de 50% dos respondentes possuem ao menos ensino superior (completo/incompleto), indicativo considerado favorável.

De modo geral, os dados obtidos quanto à caracterização dos decisores entrevistados se alinha com resultados de outras pesquisas desta natureza, caso da pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2008). Contudo, alguns percentuais que podem ser considerados mais favoráveis, caso de gênero, onde nesta pesquisa os resultados foram mais equilibrados (M = 58%; F = 42% frente à média de SP que fora M = 65%; F = 35%).

4.2 DESCRIÇÃO DAS MPE PESQUISADAS

A partir deste ponto são apresentados dados que permitem traçar um perfil dos empreendimentos pesquisados. A tabela 6 indica a caracterização jurídica das MPE pesquisadas e tomou-se por base a identificação constante na base de dados fornecida pela JUCEMS.

Tabela 6 – Enquadramento jurídico das MPE

Item	Frequência	(%)
ME	83	81
EPP	19	19
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Os escores quanto ao porte se afastam dos percentuais contidos nos registros. O SEBRAE/DIEESE (2017) indica que o percentual de MPE é composto por 93,8% de MEs e 6,2% de EPPs. É importante evidenciar que a amostra das MPE para a pesquisa objeto deste

estudo, aplicou as técnicas amostrais indicadas na seção anterior, sem fazer modificações na ordem dos registros contidos na base de dados fornecidos pela JUCEMS. De forma casual, ocorreu um percentual maior de EPPs na amostra utilizada do que a média nacional. Em relação ao ramo de atuação das MPE pesquisadas, tem-se na tabela 7, uma síntese desta variável.

Tabela 7 – Ramo de atuação

Item	Frequência	(%)
Vestuário	14	14
Mercearias, Conveniência, Restaurantes, Lanchonetes e Pizzarias	13	13
Prestação serviços: Construção, Consertos gerais, Vidraçarias, Serralherias, Dedetizadoras, etc.	13	13
Oficinas Mecânicas, Serviços automotores e Venda de Veículos	9	9
Floriculturas, Foto/Filmagem, Arquitetura e Urbanismo	5	5
Cybers, Papelarias, Gráficas e Vendas de Equipamentos de informática	8	8
Supermercados, Panificadoras, Frutarias e Açougues	6	6
Hotéis, Postos de Gasolinas e Lava Jatos	3	3
Transportadoras, Transporte escolar e Transporte Coletivo Intermunicipal	7	7
Perfumarias, Salões de Beleza e Pet Shops	7	7
Agências de Viagens, Agências de Notícias e Empresas de Segurança	4	4
Loja de Móveis	2	2
Centros Educacionais e Aluguéis de equipamentos esportivos	2	2
Escritórios Contábeis e Consultórios Médicos	3	3
Comércios atacadistas e varejistas em geral	6	6
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

A participação nas atividades econômicas retratada na tabela 7 segue a configuração do que a pesquisa do SEBRAE/DIEESE (2017) apresenta, tendo as atividades centradas no varejo de vestuário, alimentos, refeições e serviços. Esta morfologia econômica fica ainda mais evidente em locais ou regiões onde a industrialização apresenta pouca intensidade. A ênfase no setor terciário (comércio e serviços) é realidade nestas regiões, que segundo o GEM (2018) representam 77% (para países classificados como “*factor-driven*” e “*efficiency-drive*”) das iniciativas empreendedoras nos países latino americanos participantes da sua investigação. Para os casos que o GEM (2018) define como “*innovattion-drive*”, caso de países desenvolvidos, o percentual se apresenta maior, 81%, mas se diferencia no percentual da participação do setor de serviços e na natureza dos serviços que envolvem mão-de-obra mais qualificada (“*knowledge-intensive*”). Dos empreendimentos pesquisados, apenas 1 se caracterizou como franquia. A tabela 8 sintetiza os dados em relação ao tempo de operação das MPE pesquisadas.

Tabela 8 – Tempo de atuação no município de Ponta Porã, MS

Item	Frequência	(%)
Até 1 ano	17	17
Entre 2 a 4	35	34
Entre 5 a 8	20	20
Entre 9 a 13	18	18
14 ou mais	12	12
Não responderam	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Mais de 50% dos empreendimentos pesquisados tem 4 anos ou menos e MPE com 14 anos ou mais representam pouco mais de 10% seguindo a perspectiva de volatilidade que acompanha os pequenos negócios, sobremaneira, em países do terceiro mundo, onde prevalece o empreendedorismo de necessidade em detrimento do empreendedorismo de oportunidade (GEM, 2018). A tabela 9 apresenta a distribuição de frequência da variável “número de funcionários”.

Tabela 9 – Número de funcionários

Item	Frequência	(%)
Até 9	76	75
De 10 a 49	26	25
De 50 a 99	0	0
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

A classificação utilizada na tabela 9 segue a apresentada pelo SEBRAE/DIEESE (2017) onde ME no caso de comércio/serviço são empreendimentos com até 9 funcionários e EPP, que ao se tratar de indústria/construção, se enquadram os empreendimentos com até 99 funcionários.

4.3 ESTILO DECISÓRIO (DOMINANTE) DOS PROPRIETÁRIOS/GESTORES

Nesta seção são apresentados os dados obtidos a partir do questionário sobre os Estilos Decisórios dos proprietários e/ou gestores dos empreendimentos que participaram da pesquisa. Ao passo que pesquisas que utilizaram o instrumento de Rowe et al. (1982), casos de Almeida et al. (2010) e Neto Ribeiro (2010), cujos resultados apontaram para o estilo decisório dominante “Analítico” e “Diretivo”, respectivamente, a presente pesquisa apontou para estilo decisório dominante “Conceitual”. A tabela 10 demonstra a frequência obtida de cada estilo.

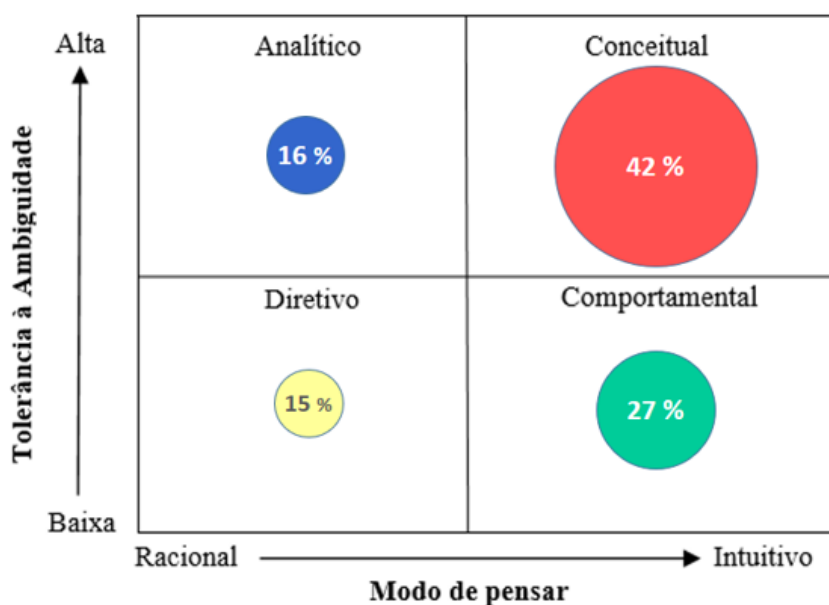
Tabela 10 – Estilo Decisório Dominante

Item	Frequência	(%)
I – Diretivo	15	15
II – Analítico	17	16
III – Conceitual	44	42
IV – Comportamental	26	27
Total	102	100

Fonte: elaborada pelos autores

Do total dos respondentes, a pesquisa indicou que 42% possuem o Estilo Conceitual como estilo dominante na hora de tomar suas decisões. Este perfil denota um decisor com visão mais ampla, voltado a decisões que visam o médio e longo prazo, orientado para a realização, e valoriza a inovação e independência. Frente aos demais perfis, tende a ser o perfil indicado para contextos competitivos e de elevada incerteza como a que caracteriza a atualidade. Vale lembrar que a literatura relata que esse estilo dominante não extingue os demais como auxiliares. A figura 2 demonstra de forma gráfica, os resultados obtidos sobre os estilos decisórios.

Figura 2 – Gráfico de quadrantes dos estilos decisórios



Fonte: elaborada pelos autores

Gestores com estilo decisório “Conceitual” são tomadores de decisão que costumam trabalhar bem em grupo, procuram sempre a realização dos demais, recebem muito bem as sugestões de seus subordinados, gostam de reuniões formais para explanar, compartilhar ideias, evitam conflitos e querem ser aceitos pelo grupo.

No tratamento dos dados não foi possível evidenciar correlação significativa do estilo decisório dominante com outros elementos dos perfis pessoais e organizacionais dos pesquisados, como sexo, idade, formação, etc. A pesquisa não objetivou pesquisar traços de personalidade para que pudessem ser confrontados com os escores relacionados aos estilos, mas, parece ser proposta para pesquisas futuras. O mesmo pode ser indicado quanto à abordagem (prescritiva; descritiva) que prevalece no processo decisório, contudo, pelas características destacadas pela literatura, o estilo conceitual parece ter maior propensão a integrar ambas as abordagens e suas práticas ou MADs (Métodos de Apoio à Decisão) e com isso, obter decisões mais consistentes e com probabilidade maior de êxito.

5 CONCLUSÕES

A tomada de decisão é elemento central na definição e condução dos rumos que devem conduzir as organizações aos seus propósitos e cabe ao gestor decidir de maneira que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Contudo, decidir em contextos turbulentos e envoltos em níveis elevados de incerteza não se constitui em tarefa fácil e exige do gestor preparação e perfil que favoreça esta prática.

Nos estudos sobre modelos de estilos de decisão, cabe destaque para a proposta teórico-analítica de Rowe et al. (1982). Esta indique que, quando a questão é decisão, as pessoas diferem em duas dimensões básicas, no modo de pensar e na tolerância à ambiguidade de informações. Se considerado que o contexto decisório exige múltiplas habilidades ou capacidade de lidar com volume cada vez maior de informações e que o aumento da complexidade tende a ser a característica da atualidade, o que aponta para a limitação de abordagens decisórias prioritariamente lógico-matemáticas, a intuitividade precisa suplementar a racionalidade nos processos decisórios racionais complexos.

Esta perspectiva aponta para a importância de que as abordagens prescritivas e descritivas sejam percebidas e adotadas sob a ótica da integração, uma vez, que racionalidade é limitada e mesmo com a precisão dos modelos matemáticos, aspectos subjetivos (intuitivos) vem ganhando maior importância dentro dos estudos sobre processo decisório. Os estilos decisórios, que carregam em si, doses fortes de traços de personalidade, tendem a serem mais ou menos alinhados à perspectiva de compor portfólios decisórios que considerem a integração dos enfoques prescritivos e descritivos como forma, de obter melhores resultados no processo decisório racional.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



O estilo decisório conceitual é o que mais se aproxima desta perspectiva e com base nos resultados da pesquisa, o estilo decisório dominante nos gestores das MPE de Ponta Porã-MS recaiu sobre o estilo conceitual. Este resultado aponta para uma perspectiva favorável frente ao que oferece este estilo, contudo, é relevante considerar que os números obtidos representam um primeiro passo no estudo deste complexo campo da gestão e que outras variáveis devem ser consideradas na análise desta temática.

A pesquisa se limitou ao estilo decisório e elementos como a personalidade do gestor, a abordagem decisória adotada (prescritiva; descritiva), a estruturação do processo decisório, entre outros, não fizeram parte da pesquisa. Se por um lado, isso aponta para limitações da pesquisa, por outro, abre ricas possibilidades de pesquisas futuras. Espera-se que estudos como este sejam levados a diante a possam contribuir para o aprofundamento dos estudos neste campo.

REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, A. A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

ALMEIDA, A. P. M.; ALVES, C. G. M. F.; REIS, G. V. C. O processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0286_1411.pdf>. Acesso em: 10 Out. 2016.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: **Processo decisório**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GEM 2017/2018. Global Report 2017/2018. Disponível em: <<https://www.gemconsorium.org/report/50012>>. Acesso em 10: Jul. 2018.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

RIBEIRO, P. A. M. **Estilos de tomada de decisão**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Gestão de Desporto, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2010. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3272/1/TESEPEDRO.pdf>>. Acesso em: 08 Abr. 2018.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação

20 a 23 de novembro de 2018 - Naviraí - MS



ROWE, A. J.; MASON, R.; DICKEL, K. **Strategic Management and Business Policy**, p. 217, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.

SEBRAE/DIEESE (2017). Anuário do trabalho nos pequenos negócios – 2015. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anuário%20do%20trabalho%202015.pdf>>. Acesso em: 03 Jul. 2018.

SEBRAE-SP (2008). 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidad_relatorio_completo.pdf>. Acesso em 02 Jul. 2018.

YU, A. S. O. (coord.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.