

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

SONIA REGINA MARTINS DE OLIVEIRA

**PROCESSO DECISÓRIO EM UMA MICROEMPRESA: FATORES SENSÍVEIS NA
TOMADA DE DECISÃO**

RIO DE JANEIRO
2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48

Oliveira, Sonia Regina Martins de

Processo decisório em uma microempresa: fatores sensíveis na tomada de decisão. / Sonia Regina Martins de Oliveira. - Rio de Janeiro, 2007.

97 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2007.

1.Processo decisório. 2.Microempresa. 3.Conhecimento. I. Título.

CDD 658.403

SONIA REGINA MARTINS DE OLIVEIRA

**PROCESSO DECISÓRIO EM UMA MICROEMPRESA: FATORES SENSÍVEIS NA
TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração e Desenvolvimento Empresarial da
Universidade Estácio de Sá, como exigência parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Orientadora: Vera Simonetti, Ph.D.

**UNESA
2007**

Dedico este trabalho a uma
pessoa especial, pela amizade
que nos une.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Professora Vera Simonetti, pela dedicação e atenção nas orientações durante o processo de construção desta dissertação.

Aos diretores da empresa Joelba Simplifloor, pela coleta do material e pela colaboração ao desenvolvimento deste trabalho.

À minha família pelo incentivo e compreensão nas horas de ausência durante o desenvolvimento desta pesquisa, em especial à minha querida mãe.

Conquistamos o sentido da palavra pensar quando nós mesmos pensamos. Para que tal empreendimento aconteça, devemos estar preparados para aprender a pensar. (HEIDEGGER, M. *Que veut dire penser? Essais et conférences*. Paris: 1958, p. 151)

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo investigar, através dos constructos propostos, se os fatores sensíveis contribuem para a tomada de decisões em uma microempresa. A partir de estudos clássicos e contemporâneos especializados na gestão e no processo decisório é revista a forma como gestores de microempresas, em especial na empresa estudada, tomam decisões frente a um mercado permeado pela competitividade, considerando as limitações impostas pelo porte destas organizações. Procurou-se confirmar através das entrevistas e da observação participante se os fatores sensíveis, em especial a *intuição* e *percepção*, são elementos presentes no processo decisório. No que tange à metodologia foi realizada uma abordagem qualitativa e um estudo de caso. Foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas transcritas que propiciou a identificação dos pressupostos de sustentação deste trabalho. Os resultados das análises comparados com a fundamentação teórica, baseada 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 identificar a presença dos fatores sensíveis na tomada de decisão em uma microempresa. Os resultados indicam ainda que os entrevistados confirmaram não só a presença dos fatores sensíveis *intuição* e *percepção* na tomada de decisão, como também a racionalidade como um elemento relevante ao processo.

Palavras-chave: tomada de decisão, gestão, intuição, percepção.

ABSTRACT

The goal of this study was to investigate, through constructs proposals, if the sensible factors contribute for the decision making in small firms. 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 factors, such as *intuition* and *perception*, are present elements 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* and *perception* on decision making yet, but also the racionality as a relevant element through this process.

Key-words: decision making, management, intuition, perception.

LISTA DE QUADROS

| | | |
|----------|--|----|
| Quadro 1 | Os constructos..... | 12 |
| Quadro 2 | Áreas de conhecimento importantes..... | 15 |
| Quadro 3 | Classificação das heurísticas..... | 21 |
| Quadro 4 | Alicerces da fundamentação teórica..... | 46 |
| Quadro 5 | Categorização dos elementos relevantes à análise..... | 65 |
| Quadro 6 | Categorização dos elementos relevantes ao processo decisório.. | 66 |

LISTA DE TABELAS

| | | |
|----------|---|----|
| Tabela 1 | Resumo do relato da entrevista com o gestor 1..... | 52 |
| Tabela 2 | Resumo do relato da entrevista com o gestor 2..... | 54 |
| Tabela 3 | Resumo do relato da entrevista com o gerente de negócios..... | 55 |
| Tabela 4 | Resumo do relato da entrevista com o auxiliar de compras..... | 57 |
| Tabela 5 | Respostas convergentes e divergentes..... | 59 |

LISTA DE FIGURAS

| | | |
|----------|--|----|
| Figura 1 | Modelo da racionalidade limitada..... | 27 |
| Figura 2 | Relação das categorias com os constructos..... | 72 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 12 |
| 1.2 | PROBLEMA..... | 16 |
| 1.3 | OBJETIVOS..... | 16 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 | PROCESSO DECISÓRIO..... | 18 |
| 2.2 | RACIONALIDADE..... | 24 |
| 2.2.1 | O modelo da racionalidade limitada..... | 26 |
| 2.3 | INCERTEZAS..... | 28 |
| 2.4 | EMPREENDEDORISMO..... | 29 |
| 2.5 | CONHECIMENTO..... | 31 |
| 2.5.1 | Conhecimento Sensível..... | 35 |
| 3. | METODOLOGIA DE PESQUISA | 41 |
| 3.1 | ABORDAGEM E TIPOLOGIA DE PESQUISA..... | 41 |
| 3.2 | MÉTODO DE ESTUDO E TIPO DE COMPONENTE..... | 42 |
| 3.3 | O CASO..... | 42 |
| 3.4 | PARTICIPANTES..... | 44 |
| 3.5 | MÉTODO DE COLETA DE DADOS..... | 44 |
| 3.5.1 | Validação do instrumento..... | 44 |
| 3.6 | MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS..... | 46 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 49 |
| 4.1 | OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE | 49 |
| 4.2 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 52 |
| 4.2.1 | Relato das entrevistas..... | 52 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | PANORAMA GERAL DAS RESPOSTAS..... | 58 |
| 4.4 | ANÁLISE DE CONTEÚDO..... | 60 |
| 4.4.1 | Pré-análise das informações..... | 60 |
| 4.4.2 | Descrição analítica..... | 61 |
| 4.5 | OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA..... | 61 |
| 4.6 | CODIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS..... | 65 |
| 4.7 | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 67 |
| 4.7.1 | Constructos..... | 67 |
| 4.7.2 | Categorias | 72 |
| 4.8 | OUTRAS OBSERVAÇÕES..... | 86 |
| 5 | CONCLUSÃO | 87 |
| | REFERÊNCIAS | 92 |
| | ANEXO | 95 |
| | ANEXO 1 – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA..... | 96 |

1. INTRODUÇÃO

As decisões fazem parte da nossa vida, pois as tomamos diariamente, das mais simples às mais complexas. Mas, quando nos deparamos com uma tomada de decisão difícil, percebemos que muitas vezes não estamos preparados para a *tarefa*. Conseqüentemente ficamos ansiosos, confusos, duvidosos e corremos o risco de tomar uma decisão equivocada que poderá nos trazer sérias conseqüências. A este respeito Howard Raiffa, Ralph Keeney e John S. Hammond (2004, p. 18) dizem que “saber tomar decisões é uma capacidade fundamental na vida”.

Normalmente não somos treinados a tomar decisões e, utilizamos nossa intuição¹ e experiência quando nos deparamos com uma situação decisória. Este procedimento algumas vezes é usado também no campo organizacional. Para alguns estudiosos a aptidão para tomar decisões é inata, mas segundo Max Bazerman (2004), o treinamento pode causar um efeito significativo sobre a qualidade do julgamento gerencial.

O processo decisório na organização geralmente ocorre em situações problemáticas, carregadas de complexidades e inseridas em um contexto globalizado. Portanto, cabe ao agente tomador de decisão, buscar habilidades e competências para enfrentar essas situações. A complexidade do processo decisório é ainda mais delicada quando se trata de gestão de micro e pequenas empresas, onde o preço de uma decisão equivocada pode ser tão alto, a ponto de sacrificar a sobrevivência da organização.

1. Intuição: percepção que se adianta ao raciocínio.

Dentro deste contexto, o tema deste estudo é o processo decisório nas micro e pequenas empresas. Numa visão micro, será investigado se alguns elementos que compõem o *conhecimento sensível*, como a *intuição* e a *percepção* do gestor, influenciam o processo de decisão. Assim sendo, o estudo se limita às decisões estratégicas as quais fazem diferença às organizações e afetam todo o ambiente de trabalho. Nesta pesquisa, as decisões estratégicas são definidas como as decisões que o líder tem a capacidade de influenciar os atores do processo e que aumentam a viabilidade em longo prazo da empresa, sem relegar em segundo plano a estabilidade financeira conforme Glenn W. Rowe (2002). Importante ressaltar que não serão analisadas as decisões operacionais no âmbito das organizações.

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 os constructos desenvolvidos com base no estudo da Silvia Pillotto (2006) que auxiliarão no desenvolvimento desta investigação.

Quadro 1 - Os Constructos

| | |
|-----------|---|
| Percepção | É um conhecimento desenvolvido a partir da apreensão do contexto interno, envolvendo a interpretação. |
| Intuição | As experiências e conhecimentos apreendidos pelos indivíduos. Mas, algumas vezes estas informações não se apresentam de maneira lógica. |

1.1 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 microempresas 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.

A pesquisa mostra também que para os empresários entrevistados, as causas das razões para o fechamento das empresas são:

- 1º Falta de capital de giro;
- 2º Falta de clientes;
- 3º Problemas financeiros;
- 4º Maus pagadores;
- 5º Falta de crédito bancário;
- 6º Recessão econômica no país;
- 7º Outra razão;
- 8º Ponto/local inadequado;
- 9º Falta de conhecimentos gerais;
- 10º Problemas com fiscalização;
- 11º Falta de mão-de-obra qualificada;
- 12º Instalações inadequadas;
- 13º Carga tributária elevada.

O critério de classificação das empresas é correspondente à receita bruta anual, ou seja, o produto da vendas de bens e serviços realizados pela organização. Para uma empresa ser considerada micro, a receita bruta deve ser igual ou inferior a

R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais). Para uma empresa ser considerada de pequeno porte, a receita bruta deve ser superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), conforme informação disponibilizada pelo SEBRAE (2007).

Apesar da importância econômica que as micro e pequenas empresas têm para o Brasil, ainda não há muitos estudos específicos sobre o assunto. Portanto, este estudo pretende contribuir para o entendimento do fechamento precoce destas empresas no Brasil, considerando a influência dos fatores do processo decisório como vitais para o alto índice de mortalidade apresentado anteriormente.

Com o advento da globalização e da tecnologia de informação, as economias estão em um processo constante de transformação. Esta situação gera o aumento da competição no mercado, independente do porte da empresa. Em virtude desta realidade, principalmente tecnológica, as microempresas muitas vezes 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) afirma ainda que falta a estes empresários um apoio às decisões mais importantes de forma a minimizar as chances de fracasso.

Diante dessa realidade, o empreendedor deve estar atento ao processo decisório para conquistar um espaço significativo no mercado, não só para evitar o

fechamento das microempresas, como também para desenvolver-se e projetar crescimento.

No entanto, o processo decisório em micro e pequenas empresas apresenta uma complexidade expressiva, já que uma decisão equivocada pode ser fatal. Alexei Gonçalves de Oliveira (1997) já dizia que a pequena empresa não dispõe de informações quantitativa e qualitativamente suficientes para proporcionar um mínimo de segurança ao processo decisório. Portanto, todas as esperanças repousam sobre os ombros da *experiência*, do *talento* e do *tinco comercial* de seus administradores. Quando estas características dão certo, a empresa torna-se um referencial e quando não, transforma-se em mais um número das estatísticas de falência, que segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004) chegou a 49,9%. Ainda, de acordo com esta mesma pesquisa, os empresários não julgam o processo decisório como um conhecimento importante na gestão da empresa conforme quadro a seguir.

Quadro 2 Áreas de Conhecimento Importantes

| Áreas de Conhecimento importantes | Empresas Extintas | Empresas Ativas |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|
| Planejamento | 59% | 24% |
| Vendas | 41% | 10% |
| Marketing/Propaganda | 36% | 7% |
| Organização Empresarial | 35% | 17% |
| Análise Financeira | 32% | 7% |
| Relações Humanas | 22% | 3% |
| Conjuntura Econômica | 16% | 14% |
| Informática | 14% | 6% |
| PROCESSO DECISÓRIO | 6% | 10% |
| Nenhuma | 3% | 2% |

A experiência profissional é amplamente utilizada pelos agentes tomadores de decisão, especialmente em pequenas empresas. Hammond, Keeney e Raiffa (2004) afirmam que a experiência em si é um aprendizado. Para esses autores, quando nos deparamos com decisões similares, devemos considerar as opções que tínhamos em mente naquela época, não nos limitando às possibilidades previamente elaboradas. Entretanto, estes mesmos autores afirmam que ao longo do tempo cria-se um estilo de tomar decisões, um conjunto de hábitos que governa o processo decisório. Portanto, deve-se sempre revisar o desempenho durante o processo de tomada de decisões. Afirmam ainda que a evolução do processo decisório é com a prática.

1.2 PROBLEMA

Este estudo pretende investigar se dois elementos que compõem o *conhecimento sensível*, a *intuição* e a *percepção*, influenciam o processo de decisão na gestão.

1.3 OBJETIVOS

Gerais

- 1) Verificar se os fatores sensíveis, a *intuição* e *percepção*, influenciam o processo decisório segundo relatos dos respondentes.
- 2) Identificar a presença da *intuição* no processo de racionalidade observada nos relatos dos respondentes.

Específicos

- 1) Montar os constructos *intuição* e *percepção* que auxiliarão o processo de coleta de informações relevantes à pesquisa.

2) Identificar os elementos relevantes ao processo decisório.

Dentro deste contexto, o capítulo 2 apresenta os conceitos clássicos e contemporâneos referentes ao processo decisório, bem como a trajetória histórica da tomada de decisão. Em seguida, é examinada a ótica das micro e pequenas empresas no Brasil e a tomada de decisão no âmbito destas empresas; o capítulo 3 versa sobre a abordagem e o tipo de pesquisa realizada e o método de coleta de dados; o capítulo 4 expõe o processo e os resultados desta pesquisa, enfatizando os principais aspectos relacionados aos fatores sensíveis na tomada de decisão de uma microempresa. O capítulo 5 expõe os processos e os resultados da pesquisa, apontando de forma reflexiva às contribuições dos fatores sensíveis na tomada de decisão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentaremos alguns estudiosos que abordam o *processo de decisão*, tais como, Max Bazerman (2004) que destaca a importância da tomada de decisão não só pelo foco no resultado, mas no próprio ato de decidir; John S. Hammond, Ralph L. Keeney e Howard Raiffa (2004) que discursam sobre como avaliar e tomar decisões e Márcia Brunetti (2000) e Adilson Florentino (2004) com os estudos referentes ao conhecimento sensível e Silvia Pillotto (2006) e Paulo Roberto Motta (2004) que aborda o *conhecimento sensível* como um diferencial nos processos de gestão. Posteriormente, versaremos sobre *racionalidade* fundamentada também em Max Bazerman (2004) e Hammond, Keeney e Raiffa (2004).

Considerando uma perspectiva interpretativa e com a intenção de analisar se os fatores sensíveis influenciam o processo decisório no âmbito da microempresa estudada, apontamos os constructos *intuição* e *percepção*, como os norteadores do foco deste estudo. Faz-se mister ressaltar que o desenvolvimento dos mesmos foram resultantes dos arcabouços teóricos dos estudos realizados por Pillotto (2006) e Motta (2004).

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

Herbert Simon é considerado um marco no estudo do processo decisório, pois foi a partir das suas teorias que surgiu a base para a explicação do comportamento humano nas organizações. 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.

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.

Conforme Henry Mintzberg (1976), o processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo inicial para ação e termina com o comprometimento dela. Entretanto, Bazerman (2004) aborda o comprometimento como um curso de ação, previamente selecionado, até um ponto além daquele que um modelo racional de tomada de decisões prescreveria. O curso de ação é iniciado durante a implantação da decisão. O autor destaca ainda que o ponto de referência para a ação consiste em considerar todos os cursos alternativos com foco nos benefícios futuros da decisão.

É importante que o empreendedor esteja estrategicamente aberto para mudar a decisão, caso não funcione conforme o previsto inicialmente. É necessário

reavaliar constantemente, para que o fracasso seja logo identificado, evitando maiores transtornos à organização. É oportuno registrar que

a chave para tomar decisões inteligentes em contexto dinâmicos como os apresentados é ser capaz de discernir entre situações nas quais a persistência compensará e situações em que não compensará. Embora nos ensinam desde tenra idade que devemos “tentar, tentar novamente”, o fato é que a persistência mal-direcionada pode levá-lo a desperdiçar muito tempo, energia e dinheiro (BAZERMAN, 2004, p. 99).

Um dos maiores temores no processo de tomada de decisão é decidir de forma equivocada. Dessa forma, alguns decisores optam pela persistência em vez de avaliar a necessidade de mudança na tomada de decisão. Dentro deste contexto, o próprio agente decisor se depara com a própria resistência à mudança. Conseqüentemente, esta persistência mal direcionada gera o desperdício de tempo, financeiro e, até mesmo, de emoções. Trata-se da escalada irracional do comprometimento, ou seja, os gestores se comprometem a tal ponto com a decisão que ultrapassam o limite da racionalidade. Portanto, cabe ao empreendedor optar pela reavaliação constante da tomada de decisão no que diz respeito à formulação e à realização (BAZERMAN, 2004).

O estudo de Lílian Massena Gallagher (2002) enfatiza que fatores subjetivos não se opõem à racionalidade no processo decisório. Dentro deste contexto, os indivíduos participantes destas organizações percebem, intuem, raciocinam e buscam agir racionalmente, como tomadores de opinião e de decisão e como *resolvedores* de problemas. Destacamos que para a teoria comportamental todos os níveis hierárquicos são tomadores de decisão relacionados ou não com o trabalho. Entretanto, o indivíduo decide em função da sua percepção da situação.

As percepções individuais de uma situação diferem, dependendo do papel que o indivíduo desempenha e do seu próprio interesse. Segundo Bazerman (2004), o viés do interesse próprio existe porque as pessoas não são perfeitas. Uma

decisão é acima de tudo um julgamento, uma escolha entre alternativas, idéias conflitantes, sendo raramente uma escolha entre o certo e o errado. Na verdade trata-se quase sempre de uma escolha entre o *quase certo* e o *provavelmente errado*.

As decisões geralmente iniciam-se com uma opinião e não há nada de errado nisso, segundo Peter Drucker (1991). Inevitavelmente as pessoas começam por uma opinião ou uma hipótese. Cabe ao administrador verificar quais as hipóteses que são válidas e quais as serem eliminadas.

Já 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 o limite orçamentário aumentam a complexidade da tomada de decisão.

Para uma melhor análise apresentamos no Quadro 3 as classificações das *heurísticas* e os problemas que podem gerar quanto ao uso indiscriminado conforme Bazerman (2004).

Quadro 3 – Classificações das Heurísticas

| Heurística | Definição | Problemas |
|-----------------------|---|--|
| Disponibilidade | O julgamento é atrelado aos eventos de melhor recordação. | As informações são afetadas por fatores não relacionados com a frequência do evento julgado. |
| Representatividade | O julgamento considera as peculiaridades durante a tomada de decisões. | Considerar estas estratégias mesmo quando as informações são insuficientes. |
| Da ancoragem e ajuste | Consiste na avaliação partindo de um valor inicial e ajustando-o até à decisão final. | Valores iniciais diferentes podem gerar decisões distintas para o mesmo problema. |

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.

Bazerman (2004) cita Camerer ao relacionar o viés de *falso consenso* à elevada taxa de fracasso dos pequenos negócios, pois seus proprietários pensam que mais consumidores partilham dos seus gostos do que na realidade o fazem. Em alguns casos, subinvestem em pesquisa de mercado ou ignoram os seus resultados. Estes empresários procuram informações que confirmem as suas decisões e dispensam outras que sejam contrárias à sua percepção pessoal, recorrendo assim, às suas próprias *experiências* no processo decisório. Todavia, tomar decisões dessa forma, conforme o autor ressalta, pode gerar fracassos, principalmente, em micro e pequenas empresas.

Além disso, o mercado sofre constantes mutações. Portanto, a empresa que não conseguir identificar a necessidade dos clientes, não conseguirá acompanhá-lo, e, conseqüentemente, contribuirá para o aumento do índice de mortalidade das pequenas empresas.

Os processos de percepção e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento nas organizações. Para March e Simon, citados por Bazerman (2004), cada agente define a situação de acordo com a sua personalidade, motivação e atitudes. O que uma pessoa deseja e aprecia influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta, influencia o que deseja e aprecia.

Esses processos passam por *problema, dilema e conflito*. Para Antônio Houaiss (2001), *problema* é algo de difícil solução ou explicação. No campo

organizacional, o *problema* consiste na dificuldade que pode ser resolvida dentro do quadro de referência da organização. A forma como se formula o *problema*, orienta a decisão e determina as alternativas a serem consideradas durante o processo decisório, conforme Hammond, Keeney e Raiffa (2004). Portanto, a formulação correta do problema é primordial para o processo decisório.

Os autores versam ainda que *Dilema* é o problema com duas soluções de difícil escolha. Em algumas situações na organização, o *dilema* não é suscetível de solução, requer reformulação e abandono da abordagem habitual e a descoberta de novas maneiras de contemplá-lo, estimulando, sobretudo, a inovação na sua abordagem.

O conflito ocorre quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão e necessita apontar uma solução. Portanto, consiste em divergência. Conseqüentemente, em algumas situações o conflito gera problema de relacionamento interpessoal. Isto porque algumas decisões podem não ser populares e afetar negativamente a equipe. Pode-se observar este fato durante uma gestão de mudanças, a qual sempre causa um desconforto nas organizações e gera muitas resistências. Isto porque o processo decisório nas organizações torna-se ainda mais complexo quando se considera que a decisão de um agente afetará todo um grupo podendo gerar conflitos negativos, como no caso de um administrador de uma pequena empresa, onde o erro na tomada de decisão pode ser fatal. Um *conflito* significa um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação (BAZERMAN, 2004).

Importante ressaltar que a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Através da ruptura de paradigmas da administração tradicional, o processo é vivenciado por todos os segmentos da organização.

A estratégia mais utilizada para incorporar esta visão organizacional é o trabalho em redes que são compostas por células e possuem autonomia para tomar decisões. Portanto, cada trabalhador terá de se tornar independente, ou pelo menos, ser capaz de participar do processo decisório nessas redes. A transferência de decisões aos superiores deveria ocorrer somente em casos especiais, como, por exemplo: informações confidenciais, estouro do orçamento do setor e efeitos colaterais que possam produzir forte impacto sobre outros setores da empresa (OLIVEIRA, 1997).

A tomada de decisão por si só é um processo complexo porque engloba diversos fatores como, 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.

2.2 RACIONALIDADE

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

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 em 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 se atentar a isso, pode identificar soluções que não são compatíveis com a situação real da organização. Dentro deste contexto, o *problema* torna-se uma *oportunidade* para a tomada de decisão de maneira assertiva. Entretanto, Oliveira (1997) afirma que há dificuldades na definição do problema devido à confusão entre problema e oportunidade e entre problema e sintoma. Isto porque o agente tomador de decisão, muitas vezes, julga a situação de maneira equivocada e não percebe o *sintoma* e a *oportunidade* para o processo decisório. 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 ainda 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.

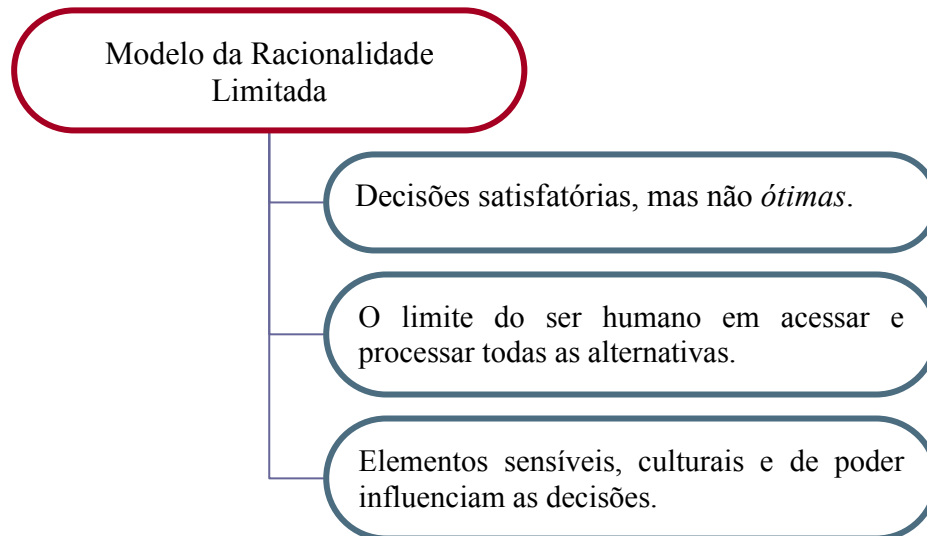
4. *Gere alternativas.* Não se deve gastar tempo demais na busca de alternativas. Em uma pesquisa ótima só é contínua até seu custo ultrapassar o valor das informações agregadas.

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.

2.2.1 O MODELO DA RACIONALIDADE LIMITADA

O Modelo da Racionalidade Limitada proposto por 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. Para uma melhor compreensão, a figura 1 na página a seguir sintetiza o Modelo da Racionalidade Limitada (MORITZ e PEREIRA, 2006).

Figura 1 – Modelo de Racionalidade Limitada



Patrícia Nascimento Faria e Victor Schwetter Silveira (2006) salientam que o conceito de *racionalidade* é multifacetado, logo não permite uma abordagem conclusiva para o assunto. 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 em que ele está inserido e com os aspectos psicológicos.

Dessa forma, cabe enfatizar que o processo decisório eficaz deve preencher os seis critérios descritos a seguir, conforme Hammond, Keeney e Raiffa (2004):

- Focar no que é importante.
- Lógica e coerência.
- Considerar fatores subjetivos e objetivos, harmonizando os pensamentos analítico e intuitivo.
- Limitar a quantidade de informação e considerar a análise necessária para resolver determinado dilema.
- Filtrar os dados relevantes e as opiniões bem informadas.
- Ser direto, seguro e flexível.

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

2.3 INCERTEZAS

Diante de uma economia de constante transformação, a *incerteza* é um fator real para as organizações, pois os gestores de micro e pequenas empresas se defrontam constantemente com situações de risco e de incerteza. Muitas dessas decisões envolvem aspectos como segurança, imagem e confiabilidade. Portanto, é necessário o desenvolvimento de competências e habilidades para a tomada de decisões (BAZERMAN, 2004).

Já Hammond, Keeney e Raiffa (2004) afirmam que a insegurança e a incerteza complicam as decisões. Mas, tomar decisões nada mais é do que enfrentar insegurança e incertezas. Diante das incertezas, não é possível prever quais serão

as conseqüências resultantes da decisão. No momento da escolha só é possível saber o que talvez aconteça, mas não se pode ter certeza se realmente vai acontecer.

Os administradores se deparam constantemente em situações de incertezas durante o processo decisório, devido a diversos fatores tais como: globalização, macroeconomia, concorrência, etc. Portanto, cabe aos agentes tomadores de decisão *aprender* a decidir em um ambiente constante de incerteza.

2.4 EMPREENDEDORISMO

Face ao cenário atual de incertezas e mudanças, é imprescindível que a gestão das micro e pequenas empresas torne-se cada vez mais *empreeendora* como uma alternativa para a sobrevivência e o desenvolvimento dessas organizações conforme Gumersindo Sueiro Lopes Jr e Eda Castro Lucas de Souza (2005).

O conceito de *empreeendedorismo* é multifacetado, visto que ainda não há uma teoria consolidada universal. 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 *empreeendedorismo*: 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 *empreeendedorismo* 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. Nas pequenas empresas, os empreendedores são minoria. Portanto, empreendedor é aquele que encontra na mudança uma oportunidade, cria algo novo e transforma 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 a ser considerado, realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor*, no ano de 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 desigualdade sociais, nos levam a pensar que o *empreendedorismo* brasileiro é na verdade uma forma de sobrevivência. Todavia, é importante lembrar que a melhoria da infra-estrutura e o apoio do Estado no fomento da educação podem mudar esta visão a respeito do *empreendedorismo*. A perspectiva é a evolução de uma *necessidade empreendedora* para uma *mentalidade empreendedora*; contribuindo ainda mais para o crescimento econômico do país.

2.5 CONHECIMENTO

A origem do conhecimento teve 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).

O *conhecimento* é dividido em quatro tipos:

1. A *Arte* é uma forma pela qual o indivíduo se posiciona e, ao criar objetos artísticos, desenvolve uma interpretação do mundo. Portanto, a arte é uma representação simbólica do mundo. Foi a partir do século XIX que a arte deixou de apresentar a realidade como ela é para apresentá-la como ela deveria ser. A *Arte* atinge às pessoas através da sensibilidade e do intelecto;

2. O *Senso comum* é um *conhecimento* racional construído pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe este *conhecimento* como herança.

3. A *Ciência* que procura conhecer a realidade através da investigação das causas, dos porquês e como as coisas acontecem e para tal utilizam métodos rigorosos, enunciado do problema, formulação de hipótese, experimentação, conclusão ou generalização; que garantam certa objetividade.

4. A *filosofia* propõe uma reflexão crítica da realidade através da busca de encadeamentos lógicos entre enunciados, opera com os conceitos e idéias obtidas por demonstração de prova e exige a fundamental racional do que é pensado (FLORENTINO, 2004).

Um dos fatores que contribuem para a disseminação do conhecimento é a tecnologia da informação, ocorrida principalmente na virada do séc XX e séc. 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, provida principalmente pela Internet.

Para melhor entender o impacto desta revolução no conhecimento e na sociedade, recorreremos ao arcabouço teórico da Revolução Industrial. Isto porque foi nesta época que ocorreu o primeiro grande salto tecnológico. A necessidade de aumentar a produção, ao inserir um sistema fabril e a facilidade de transportes decorrentes dos navios e trens a vapor, originou a implantação da organização através de uma base piramidal hierárquica (FLORENTINO, 2004).

As organizações do período da Sociedade Industrial foram, então, desenvolvidas de acordo com as técnicas existentes na época, com base nas organizações da Igreja e do Exército. Já na década de 70, foi desenvolvida a Gestão da Qualidade Total com o objetivo de reter clientes a partir da melhoria dos

processos internos da organização e da qualidade dos seus produtos e serviços (FLORENTINO, 2004).

Para o autor, a transferência da sociedade Industrial para a sociedade baseada no *conhecimento* ocorrida na virada do século, tem como características os seguintes elementos:

1. A tecnologia de informação, principalmente, via internet, de forma global eliminou as fronteiras;

2. O *conhecimento* é representado com 4 características: 1. *Tácito*: tese de Michael Polanyi, fim da década de 40 e início da década de 50, quando diz que o *conhecimento* é pessoal e não é de propriedade de uma organização ou de um grupo. 2. *O conhecimento é formado pelas pessoas e é orientado para a ação*: a partir das sensações que o indivíduo recebe, ou seja, a visão, o tato, o olfato, o paladar e a audição. Frequentemente são gerados novos *conhecimentos* e só são reconhecidos quando o mesmo é externalizado na forma de uma ação. 3. *O conhecimento é sustentado por regras* que são assimiladas e processadas a partir das sensações, com clareza ou não. 4. *Valores intangíveis*: são os valores incorporados aos ativos intangíveis das organizações. Trata-se de elementos que não se encontram nos balanços tradicionais das empresas, tais como: conhecimentos, competências, patentes, relacionamentos, marcas e imagens. Esta visão ganhou força na década de 80. Foi neste período que nasceu o conceito de *capital intelectual* como forma de potencializar recursos não materiais na busca de diferencial competitivo, conforme Arthur Hyppólito de Moura (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.

Drucker (2003) destaca que, em 1970, a American Management Association convocou proprietários de pequenas empresas para um curso de presidência e a grande maioria destes empreendedores afirmou que a administração só servia para grandes empresas. Entretanto, o autor enfatiza que a administração é mais necessária e impactante na pequena empresa do que em uma empresa de grande porte. Dentro deste contexto, cabe citar o alerta de Rowe (2002) sobre um estudo do governo canadense que concluiu que um dos motivos mais relevantes para que pequenas e médias empresas requeiram falências é a falta de habilidades gerenciais. Portanto, acreditamos que o conhecimento é relevante ao processo decisório das empresas, em especial às micro e pequenas empresas.

No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é um grande disseminador do conhecimento administrativo. A entidade periodicamente oferece cursos de capacitação, palestras, oficina do conhecimento para os microempresários. Inclusive está em curso a campanha “Quem tem conhecimento vai pra frente”, onde visa integrar o empresário e a entidade.

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.

2.5.1 CONHECIMENTO SENSÍVEL

Baumgarten (1714-1762) foi o criador do termo *Aesthetica* (do grego *aisthesis* que significa sensações) que deu origem à terminologia *conhecimento sensível*. De acordo com este pensador, é através do *conhecimento sensível* que se chega à *verdade*, uma *verdade* que a razão não explica (BRUNETTI, 2000).

Dos filósofos da antiguidade, Platão concentrou seus estudos na teoria da estética e do belo. O belo para Platão é tudo que está ligado à virtude da alma (inteligível) e do corpo (sensível). Para o filósofo, a primeira etapa do conhecimento é percebida pelas sensações e através delas é que sentimos o objeto e temos uma opinião da realidade. Todavia, para que este conhecimento seja autêntico, ele tem que transpor a sensação para a racionalidade, através das idéias (FLORENTINO, 2004).

Platão, citado por Florentino (2004), afirmou que o conhecimento é dividido em duas partes: o *conhecimento sensível*, ou particular, ou mutável, e o *conhecimento intelectual*, ou racional. Para o filósofo, o segundo sobrepunha o primeiro porque, em sua concepção, o conhecimento real só se dá a partir da nossa razão. Já para Kant, o conhecimento é resultante da experiência, mas ela sozinha não é capaz de gerar conhecimento, sendo necessário que o indivíduo organize todos os dados decorrentes da experiência para se atingir o conhecimento. Conforme a análise kantiana do ser humano, todo indivíduo possui determinadas estruturas que possibilitam a experiência e o conhecimento. Segundo esta teoria, essas estruturas são encontradas tanto na sensibilidade, quanto no entendimento

(intelecto). A experiência gera o *conhecimento* e o *entendimento* organiza esse conteúdo *a priori*² e gera a forma do *conhecimento* (FLORENTINO, 2004).

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 os elementos *intuição* e *percepção*, são relevantes 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).

A *intuição* consiste no impulso de ação sem se fazer uso da lógica. Paulo Motta (2004) afirma que a *intuição* é o resultado das experiências e dos conhecimentos dos indivíduos, através da união entre inteligência e sensibilidade. A *intuição* é um elemento importante para a apreensão dos objetos, já que está ligada diretamente ao pensamento. Um exemplo de *intuição* que contribui para grandes idéias, utilizado nas gestões organizacionais é o *insight*³.

Para alguns autores e pesquisadores a *intuição* é conceituada com as mais 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).

2. Antes da experiência, de modo inato; opõe-se a posteriori, ou após a experiência.

3. Idéia repentina.

A *intuição* não é um processo irracional, visto que é originada da *percepção* mesmo que o indivíduo não tenha clareza deste processo. Portanto, a *intuição* tem como base o conhecimento, o qual encontra-se hospedado no subconsciente e tem como origem a experiência passada (GALLAGHER, 2002).

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 objetividade ao utilizarem a subjetividade.

A *emoção*, assim como a *intuição* e a *percepção*, é resultante da apreensão dos significados e da comunicação entre os sentidos que são percebidos através dos sinais como o olhar, o timbre de voz e até os movimentos do corpo. É através das emoções que o indivíduo necessita aprender a lidar com os seus sentimentos, já que a emoção é sentimento e um fato constante na vida dos indivíduos. Ter controle sobre as emoções são habilidades cada vez mais necessárias à gestão organizacional (PILLOTO, 2006).

Silvia Pillotto (2006) destaca ainda que a *experiência* é uma síntese da subjetividade do indivíduo. A *experiência* acontece de maneira e intensidade diferentes para cada indivíduo.

Wilhelm Wundt, considerado o pai da psicologia científica, iniciou o estudo sobre a percepção humana em 1879. Estes estudos foram mais aprofundados, posteriormente, através das escolas de psicologia que se sucederam, conforme Edda Simões e Klaus Tiederman (1985).

Considerando o fato de que a percepção faz parte do dia-a-dia da organização, enfatizamos que é através dela que o empreendedor começa a trilhar o caminho da tomada de decisões. Portanto, cabe citar que

a percepção é uma janela para a observação dos pesquisadores. Através desta janela o pesquisador pode vislumbrar o funcionamento do cérebro e conjecturar sobre os processos mentais (SIMÕES e TIEDERMAN, 1985, p. IX)

Já Antonio Gomes Penna (1997) diz que a percepção é conceituada como o conhecimento através dos sentidos de objetos e de situações. Mas, para que este conhecimento se desenvolva, é necessária a proximidade do objeto no espaço e no tempo. Se os objetos estiverem distantes no tempo e no espaço, não há percepção e sim imaginação. O autor enfatiza ainda que a percepção se caracteriza como uma atividade implícita da decisão, visto que, é durante o processo decisório, em situações com alta carga de complexidade, que os atos perceptuais se manifestam. Na verdade, onde haja uma situação de tomada de decisão, há uma certa dose de ansiedade conforme a estrutura emocional do perceptor. Normalmente a percepção é caracterizada como um processo interpretativo porque as informações são recolhidas através do processo perceptual. Dessa forma, é atribuído à percepção um sentido cognitivo ou informativo. É importante destacar que a percepção é vivenciada por um perceptor. Portanto, os *fatores subjetivos*, como a personalidade,

do indivíduo, juntamente com seus valores culturais, podem ser considerados como variáveis que interferem no processo perceptual. Em situações de impasse a percepção aparece como um fator relevante à tomada de decisões.

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, no mundo organizacional estes mesmos administradores se deparam com incertezas face a 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* e a *percepção*, elementos do conhecimento sensível. Todavia, é importante destacar 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.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DE PESQUISA

Berry Staw (1977) argumenta que em organizações pequenas, ou pequenas unidades gerenciais, não há possibilidade de fazer inferências causais válidas. Os respondentes envolvidos produzem pouca validade interna para o experimento. O autor enfatiza, ainda, que situações em que se realizam mudanças de pequeno porte, como num estudo-piloto, usam-se primariamente técnicas de análise qualitativa. Esta afirmativa encontra respaldo nos estudos de Donald R. Cooper e Pâmela Schindler (2003).

Ainda para Cooper e Schindler (2003), o Estudo de Caso propicia um maior destaque na análise contextual completa e detalhada dos fatos e também nas suas inter-relações. Sylvia Azevedo Roesh (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, através da empresa Joelba Simplifloor quando investigaremos se dois elementos que compõem o *conhecimento sensível*, a *intuição* e a *percepção*, influenciam o processo de decisão na gestão. Trata-se de uma microempresa 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.

3.2 MÉTODO DE ESTUDO E TIPO DE COMPONENTE

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 tipo de componente estudado foi *Proposições do Estudo*, através dos constructos, pois as proposições referem-se à análise do trabalho e auxiliaram no processo de coleta de informações relevantes. De acordo com Yin, citado por Flávio Bressan (2000), as ausências destas proposições, podem levar o pesquisador à coleta de informações que não darão subsídios à pesquisa.

3.3 O CASO

3.3.1 PERFIL GERAL DA EMPRESA

A Joelba Simplifloor é uma microempresa atuante no mercado de interiores. 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.

A empresa estudada é o resultado da fusão entre duas microempresas, a Joelba e a Simplifloor. Há 40 anos, a Joelba, uma loja de decorações, localizada em um bairro nobre da cidade do Rio de Janeiro, o Leblon, tem como público-alvo o segmento residencial. A Simplifloor é uma empresa que foi criada em 2001 por um grupo de amigos e o seu público-alvo é o segmento corporativo ligado à especificação de produtos e prospecção de novos negócios. O processo de fusão ocorreu em meados de 2003 como uma forma reativa às mudanças ocorridas no cenário externo.

A Joelba Simplifloor, além de ser uma loja, é uma empresa de representação que tem o produto carpete, como o seu carro-chefe, e representa fábricas tradicionais no mercado, possuindo grandes empresas como clientes externos. A *venda de fábrica* é responsável pela competitividade da Joelba Simplifloor, pois a empresa neste caso atua como um representante e o consumidor possui acesso diretamente ao preço da fábrica sem intermediários.

Com referência aos produtos comercializados pela Joelba Simplifloor, ou seja, a empresa atua como uma revenda através da loja, a estratégia de preços praticada é com base no mark-up, isto é, adiciona-se um percentual ao custo do produto. Entretanto, há uma política de descontos que tem como base os preços realizados no mercado. Todavia, os gerentes de negócios analisam tecnicamente os produtos no que se refere às especificações. Dessa forma, o conhecimento do produto é fundamental para evitar que o cliente tenha uma visão equivocada dos atributos dos produtos que são fundamentais na decisão de compra. É importante enfatizar também que a empresa busca diferenciar-se no mercado, não somente pela estratégia de preços praticada, mas pelo atendimento diferenciado.

A empresa procura explorar a tradição da Joelba e a inovação da Simplifloor. 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 Joelba Simplifloor procura atender ao mercado, através do diferencial de serviço atrelado ao produto. A idéia de serviço difundida na Joelba Simplifloor abrange tanto o atendimento pessoal, desde à logística de entrega, quanto à instalação de seus produtos, além do atendimento pós-vendas. Trata-se de uma

microempresa, com um número limitado de funcionários, enquadrada no regime simplificado de impostos.

3.4 PARTICIPANTES

O quadro de pessoal da Joelba Simplifloor é composto de 10 funcionários registrados e 30 prestadores de serviço. Do total de funcionários, foram selecionados para a entrevista 4, devido aos cargos ocupados na empresa por estes profissionais e que foram considerados relevantes para o estudo. Para um melhor entendimento desta seleção, apresentamos a seguir o perfil psicográfico dos mesmos:

- Sócio-Gerente: 46 anos, Engenheiro Mecânico, pós-graduado em Gestão Estratégica.
- Sócio-Gerente: 40 anos, Desenhista Industrial.
- Gerente de Negócios: 40 anos, Administrador.
- Auxiliar de Compras: 21 anos, estudante do curso de Administração de Empresas.

3.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados realizada foi através de entrevista semi-estruturada (anexo 1) e observação participante.

3.5.1 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO.

Para efeito de pré-teste, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas com gestoras de diferentes empresas, de faixa etária distintas e com graduações concluídas em épocas diferentes, nas quais foram utilizadas questões

abertas, que auxiliaram a pesquisadora a captar a emoção das entrevistadas, permitindo assim que elementos subjetivos fossem inseridos na pesquisa. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido. Todavia, é importante destacar que não houve influência nas respostas das entrevistadas.

Após a realização das entrevistas, foi percebido uma adequação geral das respostas às questões, verificando-se a necessidade de algumas mudanças que resultou no Anexo 1, a saber:

- Por tratar-se de questões abertas em que o entrevistado, em alguns momentos, precisa refletir sobre a pergunta, tomando mais tempo do que o previsto inicialmente, houve uma diminuição no número de perguntas;

- Inclusão de perguntas com foco direto no conhecimento sensível e na racionalidade.

Durante o processo de pesquisa foi utilizado também o método de observação participante, o qual permite que o estudioso se envolva com o dia-a-dia da organização e tenha contato direto com as particularidades da empresa. A participação direta do pesquisador na organização consiste na observação, na participação, no contato direto com os funcionários e na interpretação dos acontecimentos.

A *observação participante* tem sido empregada de forma encoberta, quando o pesquisador se torna empregado da empresa e de forma coberta, quando o pesquisador está autorizado a observar, entrevistar e participar da organização.

O plano traçado para a utilização do método de observação participante será discriminado a seguir:

1. O método de *observação participante* foi utilizado de forma coberta, já que foi autorizado o desenvolvimento desta pesquisa e o uso deste método.

2. Os registros foram feitos através de anotações.

3. Foram objetos de observações: as reações das pessoas no trabalho durante o processo de tomada de decisão; a participação dos funcionários no dia-a-dia da empresa no processo de decisão; a atuação do pesquisador na empresa durante um período de uma semana para identificar se os elementos sensíveis, como a *intuição* e a *percepção*, estão inseridos no processo decisório. Para uma melhor análise, apresentamos a seguir o quadro 4 com o referencial teórico.

Quadro 4 – Alicerces da Fundamentação Teórica

| Referencial Teórico | Definição |
|----------------------------|---|
| Processo de Decisão | Conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com um estímulo e termina com o comprometimento dela |
| Racionalidade | Consiste no processo decisório que objetiva atingir um resultado ótimo, através da avaliação precisa das informações. |
| Conhecimento Sensível | É um saber subjetivo que envolve a intuição, a percepção, a emoção, a criação e a imaginação. |

3.6 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para a análise de dados foi a de *análise de conteúdo*, a qual pode ser aplicada em pesquisas qualitativas e em pesquisas quantitativas.

O método de análise de conteúdo já era utilizado na interpretação das escrituras sagradas, conforme Augusto Triviños (1987). Para o autor, este método deve ser utilizado nas mensagens escritas por constituírem um material objetivo e que podem ser consultados. O autor enfatiza ainda que a *análise de conteúdo* é um conjunto de técnicas onde a classificação e a codificação dos conceitos são procedimentos essenciais à utilização deste método. Entretanto, é importante

ressaltar que o embasamento teórico é essencial como suporte ao emprego do método.

A *análise de conteúdo* normalmente tende a seguir indicadores quantitativos. Entretanto, como a abordagem da pesquisa é qualitativa, optamos por seguir o roteiro simplificado apresentado por Sylvia Maria Azevedo Roesch (1996) a seguir:

- Análise dos constructos (percepção e intuição).
- A descrição acurada das entrevistas, da citação direta, dos comentários interpretativos do pesquisador.
- Leitura minuciosa dos depoimentos e das anotações decorrentes da observação;
- Destaque dos elementos significativos para a interpretação dos dados;
- Análise hermenêutica dos dados através da inter-relação da fundamentação teórica com as informações disponíveis

Durante a utilização do método de análise de conteúdo, deve ser seguidas as seguintes etapas: 1. A *pré-análise*, ou seja, a organização do material. Este material é composto das informações coletadas através das entrevistas e da observação. 2. A *descrição analítica*, a qual consiste no estudo do material, orientado pelos referenciais teóricos. Importante destacar que a codificação, a categorização e a classificação são fundamentais nesta fase, buscando categorias que representam o processo de decisões estratégicas no âmbito das microempresas, considerando a *intuição* e a *percepção*, elementos do *conhecimento sensível*.

É importante enfatizar que o foco não pode ser apenas no conteúdo dos dados coletados, mas deve-se procurar desvendar o *conteúdo latente*, ou seja, o

que está subjacente ao relato e que é resultado da interpretação tanto das respostas à entrevista como da observação participante (TRIVIÑOS, 1987).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados se divide, conforme já dissertado anteriormente, em *observação participante*, quando a pesquisadora teve contato direto com o cotidiano da empresa estudada, tendo acesso às peculiaridades no ambiente interno organizacional, na *apresentação dos resultados* através de codificação em categorias e no *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*.

4.1 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Durante o período de coleta de dados, em especial durante o processo de observação participante, tivemos a oportunidade e autorização para acompanhar e relatar dois processos específicos de tomada de decisão no âmbito da empresa investigada, conforme sintetizado a seguir:

1) Licitação Petrobras. A Joelba Simplifloor venceu a licitação de fornecimento e instalação de aproximadamente 3.000m² de carpete concorrendo com 5 empresas de grande porte. A oportunidade de uma microempresa ganhar uma licitação deste porte em um mercado extremamente competitivo gerou além de satisfação para a equipe participante do processo, uma certa preocupação com referência à tomada de decisões. Isto porque o pagamento total do produto e do serviço, só seria realizado posteriormente ao término do cronograma de obra, o qual foi determinado pela Petrobras. Portanto, a limitação de capital financeiro inerente às empresas deste porte gerou uma complexidade no processo decisório em questão.

A nossa percepção é que os gestores durante esta tomada de decisão, recorreram à racionalidade ao fazer uma análise criteriosa da decisão e tomarem algumas medidas⁴ para aumentar o fôlego financeiro da empresa. Importante ressaltar também que os gestores vislumbraram a oportunidade de realizar um trabalho que poderia propiciar futuros fornecimentos à estatal, remetendo-nos assim aos fatores sensíveis, em especial à intuição, na tomada desta decisão.

2) Reformulação da metodologia interna de trabalho. Após análise de relatórios internos da organização e observações realizadas no dia-a-dia da empresa no que tange ao cenário interno e externo, os quais poderíamos dizer que foi realizada uma análise de *SWOT* (oportunidades e ameaças, forças e fraquezas), os gestores identificaram a necessidade de fazer uma reformulação no atendimento comercial da organização. Foram realizadas algumas mudanças não somente nas ações operacionais da empresa, como também em alguns cargos com referência ao departamento de vendas. As alterações em questão geraram resistências de algumas pessoas envolvidas no processo e podemos dizer também o surgimento de focos de conflitos. Entretanto, o processo de mudança foi realizado, propiciando *feedback* não só da equipe, mas no retorno comercial à empresa.

A oportunidade que a pesquisadora teve em participar do cotidiano da empresa estudada, propiciou a identificação dos seguintes fatores relevantes à gestão e ao processo decisório da empresa estudada:

❖ A cultura organizacional da microempresa é arraigada na figura dos líderes, ou seja, dos empresários. Os valores disseminados na organização estão com foco na venda, na estabilidade, no atendimento ao cliente e na

4. Com o objetivo de preservar a empresa estudada, optamos não expor as medidas tomadas com referência aos aspectos financeiros da situação relatada.

competitividade. Entretanto, há uma divergência no conhecimento da missão da empresa, entre os próprios empresários e entre a equipe.

- ❖ A carga tributária é altamente penosa às microempresas e freia o crescimento. Isto porque para se manterem competitivas, cada vez mais estas empresas diminuem as suas margens de lucro, mas o imposto é calculado com referência ao faturamento. A perspectiva é que com a lei geral da micro e pequena empresa, ao unificar os impostos federais, estaduais e municipais, haja uma melhoria neste quesito para estas organizações.

- ❖ A limitação do quadro funcional é decorrente da impossibilidade que estas empresas possuem de ampliarem o seu quadro de pessoal devido, principalmente, à limitação financeira e à carga tributária. Todavia, nos últimos meses a empresa ampliou o seu quadro de vendas.

- ❖ A disfunção da burocracia também é um fator que emperra o crescimento das microempresas no país. Em especial na empresa estudada, a qual atravessou um processo de licitação, a demora na emissão de certidões pelos órgãos públicos competentes, quase resultou em uma desclassificação do processo licitatório devido à impossibilidade do cumprimento do prazo estabelecido para a apresentação dos documentos exigidos. Entretanto, os documentos foram apresentados no prazo.

- ❖ O processo de mudança, consequência da junção das empresas, ainda encontra focos de resistência e alguns choques culturais. Isto porque uma das empresas possui 40 anos de existência e alguns valores ainda são preservados.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo inicia com o relato das entrevistas realizadas, as quais foram gravadas e transcritas de forma fiel às respostas dos entrevistados.

4.2.1 – Relato das Entrevistas

As entrevistas com os gestores, o gerente de negócios e o funcionário da empresa estudada foram gravadas e transcritas fidedignamente. Para uma melhor compreensão dos dados, apresentamos de forma sintetizada, as tabelas correspondentes aos entrevistados destacando os pontos relevantes à nossa pesquisa.

Gestor 1

Data da entrevista: 05 de Abril de 2007 – às 16:15

Duração: 23 minutos e 37 segundos

Tabela 1 – Resumo do Relato da Entrevista com o Gestor

| Questão | Conteúdo |
|---|--|
| 1. Há quanto tempo você trabalha na Joelba Simplifloor? | 20 anos |
| 2. Nos últimos anos você fez algum curso de capacitação? | Para o gestor a yoga é considerada como uma forma de equilíbrio profissional e pessoal. |
| 3. Você participou, ou tem participado, de treinamentos pela empresa? | Treinamento de produto. |
| 4. Você participou de alguma mudança significativa? Participou ativamente do processo. 5. Caso positivo, qual foi a sua percepção com referência a este processo? | Dois mudanças: a primeira mudança quando um sócio (pai do entrevistado) faleceu e o gestor ficou sozinho na empresa e a segunda mudança, a junção das empresas Joelba e Simplifloor. |
| 6. Quando você se depara com um situação decisiva, qual é o critério de escolha? | Resolução do problema de maneira rápida. |
| 7. Quais são as maiores dificuldades na gestão de uma microempresa? | Relacionamento interpessoal. porque há o contato direto dos gestores nos problemas de relacionamento na equipe. |

| | |
|--|---|
| 8. De que forma é realizado o processo decisório na empresa? | Através do debate de opiniões entre os sócios e o apoio da área administrativa. |
| 9. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e crescimento de uma pequena empresa? | Carga tributária, competitividade acirrada e a limitação da empresa. |
| 10. Durante o processo de tomada de decisão com referência ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, qual é o critério utilizado? | O critério fundamental é o conhecimento do produto como alicerce da comercialização do mesmo. |
| 11. O processo decisório é completo porque uma decisão afeta diretamente outras pessoas. No caso da Joelba Simplifloor, como é resolvida a divergência de opiniões durante o processo decisório na Joelba Simplifloor? | Discussão sadia ao defender o ponto de vista de cada gestor. Ressalta ainda que o foco é na empresa, procurando deixar de lado a satisfação de egos. |
| 12. Para alguns estudiosos, a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Concorda? Comente. | Concorda e acredita que todos os funcionários devem participar da tomada de decisão. |
| 13. O conflito ocorre quando o indivíduo ou um grupo se depara com um problema na decisão, e necessita de uma solução. Como você lida com esta situação? | O conflito deve ser resolvido no ambiente criado. A autogerência é uma forma dos gestores não se envolverem nos conflitos oriundos dos relacionamentos interpessoais. |
| 14. Posterior à decisão e, após alguns investimentos, você percebe que não tomou a decisão correta. Persiste ou abandona a idéia? | Resiste em abandonar devido ao investimento realizado. Estabelece um <i>deadline</i> para o retorno. Ressalta que pode usar a <i>intuição</i> sobre este retorno. Evitar prender-se aos números para não abandonar. |
| 15. As incertezas são uma presença constante aos gestores de microempresas. Como você lida com a incerteza? Qual é a sua visão com referência ao risco? | A incerteza é necessária para manter o gestor atento. Compara a incerteza ao medo para o alpinista que é algo necessário. Com referência ao risco, o gestor é mais comedido. |
| 16. Para alguns autores, a racionalidade é vital ao processo decisório. Concorda? Comente! | Discorda porque acredito que deve ter um equilíbrio entre a racionalidade e o subjetivo. |
| 17. Na iminência da tomada de decisões, você tem um leque de alternativas, qual é o seu critério de escolha? | Considera a análise do problema e bom senso, mas ressalta que utiliza a <i>intuição</i> . |
| 18. No lançamento de um produto ou serviço, ou durante a gestão no dia-a-dia você já teve um <i>insight</i> ? Comente. | Afirma que já vivenciou, mas não lembra de uma situação específica. |
| 19. A empresa possui uma política de capacitação aos funcionários? Comente. | Possui uma política recente de capacitação. |
| 20. Qual é a missão da sua empresa? | O trabalho de bons produtos, capacitação da equipe e atender de melhor forma possível com uma equipe feliz. |
| 21. Qual é a sua visão com referência ao mercado que a Joelba Simplifloor atua? | Competitividade. |

Gestor 2

Data da entrevista: 10 de Abril de 2007 – às 15:20

Duração: 25 minutos e 20 segundos

Tabela 2 – Resumo do Relato da Entrevista com o Gestor

| Questão | Conteúdo |
|--|--|
| 1. Há quanto tempo você trabalha na Joelba Simplifloor? | Há 5 anos. |
| 2. Nos últimos anos você fez algum curso de capacitação? | Pós-graduação em gestão empresarial e aprendeu uma nova língua, o espanhol. |
| 3. Você participou, ou tem participado, de treinamentos pela empresa? | Treinamento de produto e de metodologia de trabalho, principalmente na área comercial. |
| 4. Você participou de alguma mudança significativa? Participou ativamente do processo. 5. Caso positivo, qual foi a sua percepção com referência a este processo? | Sim e participou ativamente. Na junção das empresas, o gestor identificou que era necessário realizar um processo de mudanças para atingir os objetivos propostos. A percepção foi de um processo difícil e com resistências e que gerou alguns problemas de relacionamento. |
| 6. Quando você se depara com uma situação decisiva, qual é o critério de escolha? | Racional. Procura sempre fazer uma análise racional da situação. |
| 7. Quais são as maiores dificuldades na gestão de uma microempresa? | Ser uma microempresa. Crescimento. Investimento financeiro nos funcionários à medida que estes aumentem a sua capacitação. |
| 8. De que forma é realizado o processo decisório na empresa? | Pelos dois sócios em reuniões. |
| 9. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e crescimento de uma pequena empresa? | Situação política do Brasil e a carga tributária. A falta de políticas voltadas para a educação. |
| 10. Durante o processo de tomada de decisão com referência ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, qual é o critério utilizado? | Pelos produtos ou serviços que agreguem valor à empresa. Ênfase no treinamento deste novo produto ou serviço à equipe. |
| 11. O processo decisório é completo porque uma decisão afeta diretamente outras pessoas. No caso da Joelba Simplifloor, como é resolvida a divergência de opiniões durante o processo decisório na Joelba Simplifloor? | Durante o processo de junção das empresas, foi combinado que cada sócio teria 50% da empresa e que o processo decisório seria realizado em conjunto. Cada sócio dá a sua visão e a escolha será na alternativa que trazer o maior lucro à empresa. |
| 12. Para alguns estudiosos, a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Concorda? Comente. | Concorda. Isto porque a gerência é a voz das pessoas que ela representa. Ressalta que as pessoas devem ser ouvidas, mas o processo decisório pára na gerência. |
| 13. O conflito ocorre quando o indivíduo ou um grupo se depara com um problema na decisão, e necessita de uma solução. Como você lida com esta situação? | Primeiro entender o que está acontecendo. Se a pessoa responsável por este conflito estiver correto, deve-se alterar o processo de mudança (a principal decisão que ocorreu na empresa estudada) buscando um consenso pelo melhor caminho. |

| | |
|--|--|
| 14. Posterior á tomada de decisões e, após alguns investimentos, você percebe que não tomou a decisão correta. Qual é a sua postura? Persiste ou abando a idéia? | Negociar para tentar não perder o dinheiro investido. Mas, deve-se estipular um tempo para o retorno. Se chegar este “tempo” e não tiver o retorno esperado, abandona. |
| 15. As incertezas são uma presença constante aos gestores de microempresas. Como você lida com a incerteza? Qual é a sua visão com referência ao risco? | As incertezas é um “pesadelo” para os microempresários, mas deve-se aprender a conviver com elas. Com referência ao risco, este deve ser calculado. |
| 16. Para alguns autores, a racionalidade é vital ao processo decisório. Concorda? Comente! | A escola administrativa é a racionalidade. |
| 17. Na iminência da tomada de decisões, você tem um leque de alternativas, qual é o seu critério de escolha? | Tentar direcionar as alternativas para o mesmo caminho. Se não for possível, seguirá a opção que trouxer maior lucro para a empresa e para as pessoas da empresa com foco no crescimento da instituição. |
| 18. No lançamento de um produto ou serviço, ou durante a gestão no dia-a-dia você já teve um <i>insight</i> ? Comente. | É difícil lembrar porque o <i>insight</i> é uma forma de conhecimento que aparece quando você está trabalhando e surge uma “idéia”. Já aconteceu, inclusive em conversas com concorrentes. |
| 19. A empresa possui uma política de capacitação aos funcionários? Comente. | Possui e não há a preocupação de investir em conhecimento no funcionário e ele depois sair da empresa e ir para o concorrente. Mesmo que isso venha acontecer, o mercado será mais valorizado. |
| 20. Qual é a missão da sua empresa? | É o atendimento qualificado por pessoas capacitadas buscando o melhor Custo-benefício aos clientes. |
| 21. Qual é a sua visão com referência ao mercado que a Joelba Simplifloor atua? | Um mercado que se baseia no relacionamento interpessoal que depende muito de parcerias com profissionais de arquitetura e decoração. |

Gerente de Negócios

Data da entrevista: 20 de Abril de 2007 – às 14: 00

Duração: 19 minutos e 40 segundos

Tabela 3 – Resumo do Relato da Entrevista com o Gerente de Negócios

| Questão | Conteúdo |
|---|--|
| 1. Há quanto tempo você trabalha na Joelba Simplifloor? | 14 anos. |
| 2. Nos últimos anos você fez algum curso de capacitação? | Não. |
| 3. Você participou, ou tem participado, de treinamentos pela empresa? | Treinamento de produto e ressalta que a empresa não disponibilizou treinamentos administrativos. |
| 4. Você participou de alguma mudança significativa? Participou ativamente do processo. 5. Caso positivo, qual foi a sua percepção com referência a este processo? | Houve mudanças significativas posterior à sua entrada quando a empresa deixou de ser comandada pelo pai e passou a ser comandada pelo filho. Todavia, ressalta que a maior mudança foi a junção das duas empresas. |

| | |
|--|---|
| 6. Quando você se depara com uma situação decisiva, qual é o critério de escolha? | O melhor possível tanto para o gerente pessoalmente, quanto para a empresa. Procura decidir analisando os fatos. |
| 7. Quais são as maiores dificuldades na gestão de uma microempresa? | Ser enxuta, com preços competitivos e trabalhar com um bom produto. |
| 8. De que forma é realizado o processo decisório na empresa? | Em comum acordo com os diretores e os gerentes. Mas, ressalta que não se inclui nesta situação porque nem sempre é consultado. |
| 9. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e crescimento de uma pequena empresa? | Na linha comercial, conseguir melhores preços. Na linha empresarial, cortar custos. Ressalta também sobre a alta carga tributária. |
| 10. Durante o processo de tomada de decisão com referência ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, qual é o critério utilizado? | Saber se tem demanda no mercado para este produto. Saber se é ou se será bem aceito e saber qual será a política de preços a ser praticada para vendê-lo de forma satisfatória. |
| 11. O processo decisório é completo porque uma decisão afeta diretamente outras pessoas. No caso da Joelba Simplifloor, como é resolvida a divergência de opiniões durante o processo decisório na Joelba Simplifloor? | Chega-se a um comum acordo nem sempre satisfatório para todos. |
| 12. Para alguns estudiosos, a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Concorda? Comente. | Concorda porque se tudo foi passado para alto escalão, haverá uma sobrecarga de decisões. Mas, ressalta que as decisões que devem ser passadas no baixo escalão são as decisões operacionais não tão importantes. |
| 13. O conflito ocorre quando o indivíduo ou um grupo se depara com um problema na decisão, e necessita de uma solução. Como você lida com esta situação? | Se você tem experiência na situação, vai direto ao assunto. Mas, se não tiver deve ouvir as partes para tomar a decisão. |
| 14. Posterior á tomada de decisões e, após alguns investimentos, você percebe que não tomou a decisão correta. Qual é a sua postura? Persiste ou abandono a idéia? | Abandona a idéia, exceto se houver muita firmeza da decisão tomada e resolve apostar. |
| 15. As incertezas são uma presença constante aos gestores de microempresas. Como você lida com a incerteza? Qual é a sua visão com referência ao risco? | O risco sempre vai existir. Dessa forma, acredita que só vale a penar correr riscos pequenos porque riscos altos podem abalar a estrutura da empresa. Sugere que é melhor esperar uma nova oportunidade. |
| 16. Para alguns autores, a racionalidade é vital ao processo decisório. Concorda? Comente! | Concorda, mas houve necessidade de explicarmos o que é racionalidade. Dessa forma, o gerente explicou que utiliza uma certa "doze" de racionalidade em suas decisões. |
| 17. Na iminência da tomada de decisões, você tem um leque de alternativas, qual é o seu critério de escolha? | A que melhor o convier pessoalmente. Mas enfatiza que opta pela que lhe trazer benefícios não só pessoais, como também à empresa. Destaca que não são só financeiros, mas como crescimento pessoal. |
| 18. No lançamento de um produto ou serviço, ou durante a gestão no dia-a-dia você já teve um <i>insight</i> ? Comente. | O entrevistado não sabia o que era <i>insight</i> e explicamos. Posteriormente, afirma que já aconteceu e foi bem aceito na época pela empresa. |
| 19. A empresa possui uma política de capacitação aos funcionários? Comente. | Destaca que a empresa está se estruturando pra isso, mas ainda deve evoluir nesta questão. |
| 20. Qual é a missão da sua empresa? | Crescer juntamente com os funcionários dentro da variedade de produtos da organização. Mas, ressalta que a empresa deveria focar em menos produtos e atender melhor a demanda do mercado. |

| | |
|---|--|
| 21. Qual é a sua visão com referência ao mercado que a Joelba Simplifloor atua? | Ressalta mais uma vez sobre o excesso do portfólio de produtos da empresa e que esta deveria focar em uma quantidade menor de produtos e atender melhor o mercado. |
|---|--|

Auxiliar de Compras

Data da entrevista: 20 de Abril de 2007 – às 14: 00

Duração: 19 minutos e 40 segundos

Tabela 4 – Resumo do Relato da Entrevista com o Auxiliar de Compras.

| Questão | Conteúdo |
|--|--|
| 1. Há quanto tempo você trabalha na Joelba Simplifloor? | 3 anos. |
| 2. Nos últimos anos você fez algum curso de capacitação? | Curso de administração de estoque pela UNESA que foi pago pela empresa. |
| 3. Você participou, ou tem participado, de treinamentos pela empresa? | Treinamentos de produtos e de logística. |
| 4. Você participou de alguma mudança significativa? Participou ativamente do processo. 5. Caso positivo, qual foi a sua percepção com referência a este processo? | Houve uma mudança na metodologia de trabalho no que tange à organização. O entrevistado ficou impressionado de forma positiva a respeito da mudança na organização da empresa. |
| 6. Quando você se depara com uma situação decisiva, qual é o critério de escolha? | Observa os prós e contras de cada um dos caminhos, procurando observar o que cada caminho trás de bom ou de ruim. |
| 7. Quais são as maiores dificuldades na gestão de uma microempresa? | A sobrecarga de trabalho devido à limitação no quadro de funcionários. |
| 8. De que forma é realizado o processo decisório na empresa? | Entre a gerência e os diretores. |
| 9. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e crescimento de uma pequena empresa? | A carga tributária. Ressalta ainda que o governo não foca nas microempresas. |
| 10. Durante o processo de tomada de decisão com referência ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, qual é o critério utilizado? | Através de debates entre a gerência e os diretores. |
| 11. O processo decisório é completo porque uma decisão afeta diretamente outras pessoas. No caso da Joelba Simplifloor, como é resolvida a divergência de opiniões durante o processo decisório na Joelba Simplifloor? | Através de reuniões formadas pelos diretores e gerentes, onde cada um expressa a sua opinião e chega-se a um consenso. |
| 12. Para alguns estudiosos, a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Concorda? Comente. | Houve a necessidade da pesquisadora explicar o que é alto escalão. Dessa forma, o entrevistado concordou e enfatizou que a empresa leva em consideração as opiniões das pessoas independente do cargo. |

| | |
|--|---|
| 13. O conflito ocorre quando o indivíduo ou um grupo se depara com um problema na decisão, e necessita de uma solução. Como você lida com esta situação? | Conversa com as pessoas envolvidas no conflito e se não houver soluções, leva o problema aos gerentes e diretores. |
| 14. Posterior á tomada de decisões e, após alguns investimentos, você percebe que não tomou a decisão correta. Qual é a sua postura? Persiste ou abando a idéia? | Houve necessidade também de maior clareza a respeito da questão. Posteriormente, o entrevistado afirmou que abandona a idéia e ressalta que procura pedir orientação a uma pessoa com maior visão para entender o que houve de errado. |
| 15. As incertezas são uma presença constante aos gestores de microempresas. Como você lida com a incerteza? Qual é a sua visão com referência ao risco? | Acredita que todas pessoas que ocupam cargos importantes, estão sempre expostas aos riscos e incertezas. Mas, ressalta que é benéfico, pois há uma oportunidade de aprendizagem. Com referência ao risco, a visão é positiva e destaca que a pessoa deve sempre arriscar. |
| 16. Para alguns autores, a racionalidade é vital ao processo decisório. Concorda? Comente! | Houve necessidade de maior clareza nesta questão, mas o entrevistado destaca que o decisor deve assumir responsabilidades. Questão não relevante á análise de conteúdo para evitar o viés. |
| 17. Na iminência da tomada de decisões, você tem um leque de alternativas, qual é o seu critério de escolha? | Organizar todas as alternativas, estudá-las e verificar qual é a melhor antes de decidir. |
| 18. No lançamento de um produto ou serviço, ou durante a gestão no dia-a-dia você já teve um <i>insight</i> ? Comente. | Já teve e informou que a idéia foi acatada. |
| 19. A empresa possui uma política de capacitação aos funcionários? Comente. | O entrevistado afirma que investe e que há todo um empenho da empresa para que os funcionários se capacitem. |
| 20. Qual é a missão da sua empresa? | Crescer de forma estável e com “os pés no chão”. Criando oportunidades, abrindo mercado e investindo nos funcionários. |
| 21. Qual é a sua visão com referência ao mercado que a Joelba Simplifloor atua? | Mercado difícil e competitivo. Mas, ressalta que é um mercado que quem trabalha de forma organizada segue em frente com estabilidade. |

4.3 PANORAMA GERAL DAS RESPOSTAS

Com objetivo de fortalecer a análise de dados a seguir, apresentamos a tabela 5 de convergências e divergências referente aos relatos dos entrevistados.

Tabela 5 – Respostas Convergentes e Divergentes

| Assunto | Respostas Convergentes | Respostas Divergentes |
|---|---|---|
| 1. Curso de capacitação. | Sim. 50% dos respondentes afirmaram que realizaram cursos de capacitação. | Não. 50% Não realizou cursos de capacitação. |
| 2. Participação em treinamentos pela empresa. | Sim. Os entrevistados afirmaram que houve treinamento de produto e cursos de extensão. | Não. A empresa não disponibiliza treinamentos administrativos. |
| 3. Mudanças. | Sim. A empresa passou por um processo de mudanças. | |
| 4. A percepção com referência à mudança. | Positiva. Mas, foi identificado foco de resistências às mudanças realizadas. | |
| 5. O critério de escolha. | | - Decidir rapidamente, o que for melhor pessoalmente ao decisor, com base na intuição e análise racional. |
| 6. Dificuldades na gestão de microempresas. | Limitação do quadro funcional. | - Ser uma microempresa no Brasil. - Fazer com que a empresa cresça, venda e lucre. - Relações pessoais. |
| 7. A forma como é realizado o processo decisório na empresa. | Através do debate e consenso. Mas, limita-se à gerência e à diretoria. | |
| 8. Barreiras para o desenvolvimento e o crescimento de uma pequena empresa. | - Carga tributária. - Ausência do Estado. | - Preço. - A dificuldade das pessoas no acesso à educação. |
| 9. O processo de decisão no lançamento de um produto ou serviço. | Conhecimento sobre o produto. | - Análise da demanda de mercado. - Reunião entre gerentes, diretores e vendedores. |
| 10. Divergência de opiniões. | Consenso e discussão saudável. | |
| 11. A decisão não se limita ao alto escalão. | Sim. Concorda. | Não. Discorda. |
| 12. Como lidar com o conflito. | Através do diálogo. Caso necessário, a decisão pode ser alterada. | Procura intervir. |
| 13. Se o conflito é positivo. | Sim. Isto porque propicia as divergências de opiniões. | |
| 14. Quando percebe que não tomou a decisão correta. | Sim. Abandona a decisão. | Não. Só abandona em último caso, podendo ser negociada. Já outro respondente afirmou que utiliza a intuição e evita a análise racional da decisão. |
| 15. Incertezas. | Sim. Necessária. | Convivência inevitável para os gestores de microempresas. |
| 16. Visão sobre o risco. | Sim. Positiva, mas com restrições. | Não. A ser calculado. |
| 17. Racionalidade vital ao processo decisório. | Sim. Concorda. | Não. Discorda. |

| | | |
|--|---|--|
| 18. Diante das alternativas, qual o critério de escolha. | Com base na melhor alternativa. | Bom senso e intuição. |
| 19. <i>Insights</i> . | Sim. Tiveram <i>insights</i> . | |
| 20. A empresa capacita os funcionários. | Sim. Possui uma política de capacitação. | Não. A empresa ainda está se estruturando para a capacitação. |
| 21. Missão da empresa. | Aumentar a qualificação dos profissionais. | Crescer e trabalhar bons produtos, com foco no atendimento. |

O panorama geral das respostas evidencia que há convergência na maioria das questões abordadas, com referência ao relato e à observação realizada no contexto interno da empresa. Entretanto, apesar da concordância em algumas questões, a visão geral a respeito do mesmo assunto abordado é diferenciada, vide questões 2, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20 e 21.

4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

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-se aos elementos presentes durante a observação.

4.4.1 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.

4.4.2 Descrição Analítica

Após a organização do material destinado à análise, foi realizado um confronto entre a fundamentação teórica e as informações disponíveis. 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 à Pillotto (2006) quando afirma que o *insight* é uma forma de *intuição*, originada do conhecimento.

4.5 OBSERVAÇÕES DA PESQUISADORA

Durante a realização das entrevistas foram detectadas abordagens sobre o tema processo decisório, além das reações dos entrevistados, explicadas a seguir.

1 – Gestor 1

- Inicialmente estranhamos o fato de o entrevistado considerar a *yoga* como um curso de capacitação. Entretanto, observamos que a *yoga* trouxe para o gestor uma mudança de comportamento, de cultura, de hábitos alimentares e na própria subjetividade do entrevistado. Para o gestor, a *yoga* o tornou mais paciente e menos ansioso, interferindo assim de forma positiva na gestão da empresa.

- Além das mudanças resultantes da junção das empresas, o entrevistado passou também por uma transição familiar empresarial.

- O entrevistado demonstrou ter pressa na resolução de problemas, o que nos remeteu a Bazerman (2004) ao afirmar que a pressa pode gerar vieses no processo decisório e também o uso de heurísticas de forma não produtiva.

- O entrevistado destaca também que “regras” sugeridas pelos livros de administração, de uma forma geral, não são úteis para a gestão de microempresas. Dessa forma, aumenta a nossa percepção de que há uma ausência na literatura acadêmica voltada para microempresas. Atualmente há uma grande disponibilidade de

livros de auto-ajuda para empreendedores, mas há uma deficiência em livros acadêmicos com foco na gestão destas empresas.

- Todos os fatores apontados pelo entrevistado, como barreiras para o desenvolvimento e crescimento das microempresas, são externos (carga tributária, competitividade e limitação do porte). Portanto, falta ao gestor uma visão mais crítica da estratégia da empresa e do processo decisório como fatores importantes ao crescimento e desenvolvimento da empresa. Entretanto, o entrevistado atrela o conhecimento à sustentabilidade da empresa.

- Apesar do entrevistado concordar que o processo decisório deve ser estendido a todos os funcionários na empresa, na prática a decisão é tomada somente pelos diretores e gerentes.

- O entrevistado resiste em abandonar a decisão quando não há um retorno satisfatório do investimento realizado e para alicerçar esta resistência recorre ao uso da *intuição* de maneira não produtiva. Dessa forma, remete-nos à escalada irracional do comprometimento disseminada pelo Bazerman (2004). Vale ressaltar também sobre os estudos de Miller e Ireland (2005), os quais ressaltam que a *intuição* deve ser seguida de forma pensada e não com base em um impulso.

- Apesar do entrevistado considerar o processo decisório como um equilíbrio entre a racionalidade e a sensibilidade, durante a entrevista e a observação, a percepção é que a subjetividade do gestor sobrepõe à sua objetividade.

2 – Gestor 2

- O entrevistado foi o agente principal da mudança ocorrida posterior à junção das empresas, e pelo seu perfil é o que cobra os resultados da equipe com mais ênfase do que o sócio. Todavia, identificamos alguns elementos de *intuição* no processo de condução desta mudança.

- O entrevistado ressaltou que durante o processo de junção das empresas, houve um acordo com referência à forma de tomada de decisões. Dessa forma, a percepção é que este *acordo* evita conflitos entre os empresários.

- Para o entrevistado a empresa deve ser composta de células e que cada célula dever ter um líder. Dessa forma, resalta que o processo decisório deve ser realizado pelos líderes, considerando as idéias e opiniões de sua equipe.

- O foco do entrevistado é constantemente no lucro. Esta visão foi evidenciada na questão sobre o abandono ou não da decisão posterior ao investimento realizado, onde o mesmo enfatiza a negociação como uma forma de minimizar perdas.

- O entrevistado afirma que o *insight* é uma forma de conhecimento de maneira repentina, remetendo-nos assim ao Motta (2004) quando afirma que a *intuição* é resultante dos conhecimentos e experiências vividos pelos indivíduos.

- O empresário durante toda a entrevista enfatizou elementos da racionalidade como o alicerce das suas decisões, mas admitiu que em algumas situações a *intuição* está presente na gestão.

3 – Gerente de Negócios

- O entrevistado é graduado em administração de empresas, mas possui certa dificuldade no entendimento de alguns conceitos. Fato este que foi evidenciado durante a entrevista e quando o mesmo ressaltou que a empresa não disponibiliza treinamentos voltados para a gestão.

- O gestor não se sente como um elemento participante no processo decisório e demonstra insatisfação da forma como o mesmo é conduzido no contexto interno da empresa.

- Quando solicitamos que o entrevistado lembrasse de alguma situação em que o mesmo tenha vivenciado um *insight*, remeteu-se às situações do passado. Dessa

forma, a percepção é que além da insatisfação com referência ao processo decisório, as últimas mudanças ocorridas parecem não terem sido satisfatórias ao gestor, o que pode comprometer o sucesso das decisões no âmbito interno da empresa.

- Apesar das observações acima, o entrevistado demonstrou uma expectativa de crescimento da empresa.

4 – Auxiliar de Compras

- O entrevistado está passando por um processo de crescimento profissional na empresa e se mostrou motivado. Isto porque o mesmo foi contratado como contínuo e foi promovido há cerca de um ano.

- Foi evidenciado, pelo funcionário, a satisfação com referência aos treinamentos disponibilizados pela empresa, enfatizando os que ocorreram fora do ambiente de trabalho e os cursos de extensão realizados pelo mesmo. Dentro deste contexto, ressaltamos que em uma sociedade voltada para o conhecimento, a aprendizagem deve abranger a todos na organização.

- Houve a necessidade de esclarecermos alguns conceitos abordados nas questões para que as respostas não resultassem em vieses.

- O processo decisório é limitado à gerência e à diretoria. Todavia, os indivíduos também participam e têm liberdade, até certo ponto, para opinar e são ouvidos pela alta cúpula. Esta participação é valorizada pelo entrevistado.

- A limitação do quadro funcional foi um fator de dificuldade apontada, de forma incisiva, pois propicia a sobrecarga de trabalho. Outra dificuldade ressaltada, foi o “governo”. Para o entrevistado, falta incentivo do Estado às microempresas.

- A nossa percepção é que os valores disseminados da empresa foram evidenciados em algumas respostas do entrevistado.

4.6 CODIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS

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 (Quadro 5). Posteriormente, selecionamos as quatro categorias mais citadas por ordem de frequência (Quadro 6) e as relacionamos com os constructos (figura 2).

As categorias *mercado*, *capacitação*, *mudanças*, *risco*, *treinamento de produto*, *decisões* e *problema* foram citadas com mais frequência conforme discriminado no quadro 6 na página a seguir.

Quadro 5 – Categorização dos elementos relevantes à análise

| Categorias | Frequência |
|------------------------|------------|
| Mercado | 20 |
| Capacitação | 19 |
| Mudanças | 15 |
| Risco | 12 |
| Treinamento de produto | 10 |
| Decisões | 10 |
| Problema | 10 |
| Relação interpessoal | 7 |
| Incerteza | 7 |
| Racionalidade | 7 |
| Carga tributária | 5 |
| Crescimento | 5 |
| Experiência | 4 |
| Intuição | 3 |
| Conflito | 3 |
| Autogestão | 2 |
| Competitividade | 2 |

Com o objetivo de fundamentar a análise, selecionamos as categorias mais relevantes com referência ao processo decisório. Dessa forma o quadro 6, corresponde à sintetização das categorias selecionadas.

Quadro 6 – Categorização dos elementos relevantes ao processo decisório

| Categorias | Frequência |
|-----------------------------|------------|
| Conhecimento | 19 |
| Mudanças | 15 |
| Decisões | 10 |
| Relacionamento interpessoal | 7 |

Os respondentes assinalam que *conhecimento* e *mudanças* são as categorias mais significativas no que tange à gestão da empresa estudada e, por conseguinte, a tomada de decisão. A categoria *conhecimento* engloba os seguintes elementos relevantes para a análise: conhecimento de produto, mercado, gestão, treinamento e o capital intelectual. A categoria *mudanças* engloba as alterações realizadas no ambiente interno. Foi ressaltado também, pelos respondentes, o contexto do cenário externo permeado por fortes mudanças e como os gestores devem estar preparados para esta realidade.

As categorias *decisões* representam todos os elementos inerentes ao processo decisório, tais como: problemas, alternativas, objetivos, conflitos, negociações e complexidade; e a categoria *relacionamento interpessoal* que engloba a construção das relações humanas, foram citadas com menos frequência.

4.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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. Acreditamos que esta decisão foi tomada com base na *percepção* dos gestores que vislumbraram um potencial de mercado a ser explorado e também através da *intuição*, ao fazerem projeções mentais com referência à perspectiva de sucesso desta empreitada, conforme ressaltado nos estudos de Motta (2004). Após 4 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 assertiva.

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 os *constructos* propostos: *intuição* e *percepção*.

4.7.1 Constructos

A seguir são apresentados os constructos que nortearam a nossa análise, procurando relacionar as categorias às duas vertentes desta pesquisa, com referência aos fatores sensíveis na tomada de decisão de uma microempresa.

a) 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 contra-pontos 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 ancorados 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. Por exemplo, durante a entrevista, um dos empresários se colocou o tempo todo como racional em virtude da sua formação acadêmica e características de personalidade. Todavia, ao fazer uma análise de suas respostas com as categorias *conhecimento*, *mudanças*, *decisões* e *relacionamento interpessoal*, identificamos que a *intuição* é um elemento presente também nas suas ações, apesar de não possuir clareza deste processo. Foram identificados elementos da *intuição* nas atitudes do gestor quando o mesmo afirmou que saiu de uma grande empresa para abrir uma microempresa. Saindo assim de uma zona de conforto para uma situação imprevisível, considerando a situação das microempresas no Brasil. Portanto, a nossa percepção é que o gestor é um empreendedor. Outro fato que nos chamou a atenção é o relato sobre os *insights* obtidos pelo entrevistado e sobre o relacionamento interpessoal, fatores subjetivos. Dessa forma, recorreremos aos estudos de Motta (2004) e Pillotto (2006) que não desassociam a subjetividade da racionalidade. A seguir retiramos trechos dos relatos que apontam estas questões:

- *“É uma pergunta muito difícil porque eu acho que insight é um pouco do teu conhecimento com uma visão da oportunidade de momento que o seu cérebro tá lá trabalhando e de repente dá aquele negócio na gente. Não é porque Deus jogou esta idéia na sua cabeça ou você teve uma visão...não...eu acho que é um conhecimento que você tem de analisar o processo que tá acontecendo na frente e de repente você vislumbra uma oportunidade e tenta defender aquela idéia na hora. Se isso aconteceu comigo? Várias vezes”.*

- *“Na verdade a minha visão do mercado que a Joelba Simplifloor atua é a seguinte: é um mercado que eu vislumbrei como uma oportunidade de trabalho porque na verdade eu vim de uma empresa de maior porte antes da minha empresa. Eu já falei que sou engenheiro de formação, fui vendedor, fui gerente regional, fui gerente nacional e depois representante da empresa; e nisso eu fui descobrindo que é um bom caminho, vislumbrei que a união em ter uma loja, um ponto específico, principalmente na zona sul, é um bom caminho...eu acho que é o mercado que trabalhando se consegue sucesso. É um mercado que é baseado muito no relacionamento interpessoal dos seus clientes, dependendo muito dos arquitetos que são profissionais que trabalhamos muito próximos. E todos nós neste mercado temos de nos ajudar para dar lucros”.*

A tabela de convergência e divergência contribuiu para que fizéssemos um comparativo entre as respostas e confirmasse a nossa percepção com referência aos contra-pontos existentes entre os respondentes, enriquecendo assim a análise.

Com referência ao constructo *intuição*, a tabela demonstra que é um elemento presente no processo decisório na empresa estudada apesar das visões distintas dos entrevistados a respeito do assunto. Todavia, nos relatos e na observação, em alguns casos, foi evidenciado o uso da *intuição* como uma forma de

insistir em determinadas decisões em que os gestores já estavam comprometidos, mesmo que eles identificassem que as mesmas não eram assertivas, remetendo-nos mais uma vez à escalada irracional do comprometimento abordada por Bazerman (2004). Outro ponto importante para a análise foi que a *intuição* em alguns relatos nos pareceu como um impulso na decisão.

É importante ressaltar que no contexto interno da empresa percebemos também que 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 microempresas, 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.

Destacamos também que a presença da racionalidade no processo decisório da empresa estudada, principalmente no que tange às decisões sob uma ótica financeira.

b) Percepção

Os relatos dos gestores apontam que a *percepção* é um elemento inerente ao processo decisório na Joelba Simplifloor, visto que as principais mudanças (na

metodologia de trabalho, no gerenciamento de negócios, na política salarial e no atendimento comercial) ocorridas na empresa, foram decorrentes da *percepção* dos gestores através de informações coletadas com base na necessidade de mercado, na concorrência e, principalmente, na dia-a-dia da empresa.

É importante destacar que, durante a observação participante, identificamos que a percepção dos gestores, em algumas situações, foi modificada. Como exemplo disso, detectamos a autogestão de alguns gestores de negócios, visto que a percepção inicial era que eles tivessem autonomia própria, mas foi identificado, posteriormente, à necessidade dos diretores gerirem estes gestores, pois os mesmos ainda não estavam preparados para tomar decisões e se sentiam inseguros.

A disseminação do conhecimento (de produto, de mercado, da concorrência e da qualificação de funcionários) também é resultante de uma percepção com referência às mudanças e incertezas no mercado. Dessa forma, a Joelba Simplifloor procura diferenciar-se no mercado ao dispor de uma equipe qualificada no atendimento.

Ao fazer uma análise mais minuciosa do constructo *percepção*, identificamos que a própria fusão entre as empresas, a Joelba e a Simplifloor, foi decorrente da percepção dos proprietários em unir forças para atender um mercado em potencial.

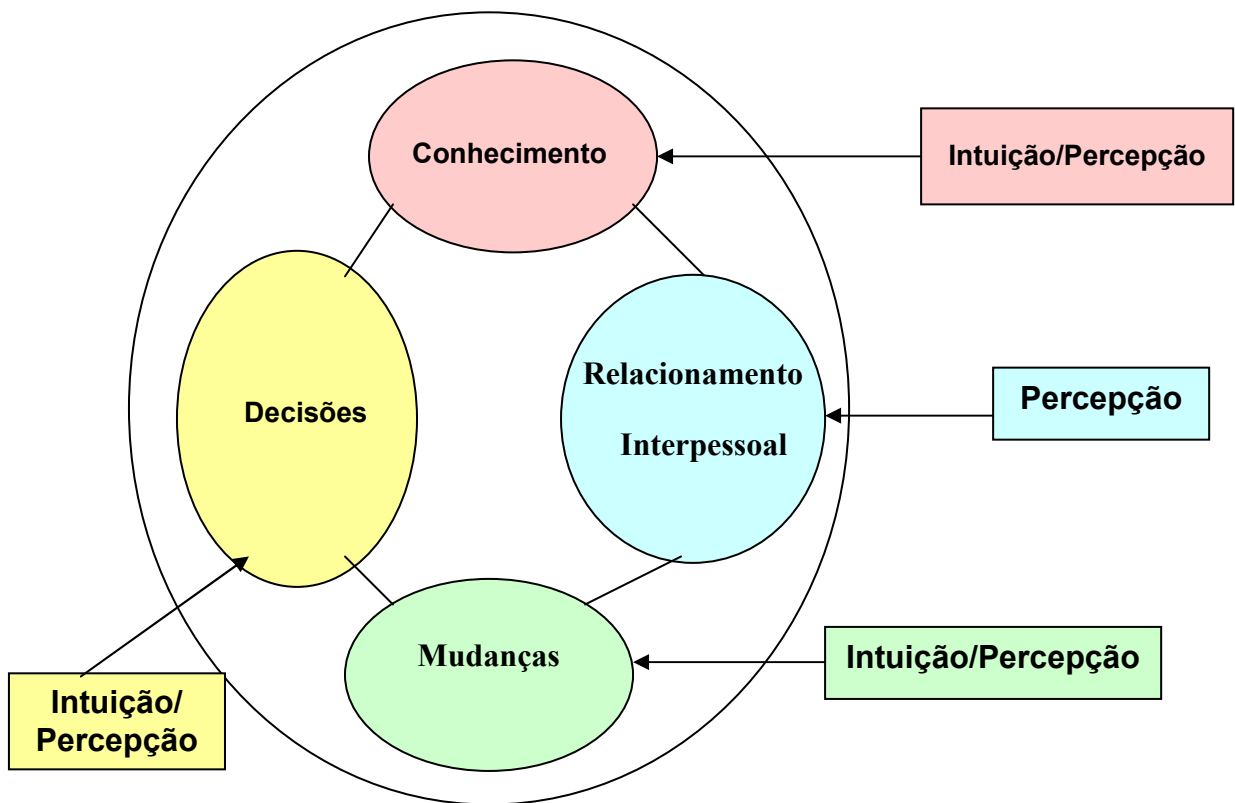
As convergências e divergências apresentadas durante as entrevistas e também no processo de observação, são conseqüências das percepções individuais de cada indivíduo inserido no grupo social da empresa. Portanto, os valores culturais que os indivíduos carregam interferem durante as interpretações que resultam no ato perceptual. Por conseguinte, a decisão organizacional afeta cada pessoa de forma

diferente de acordo com as percepções, podendo gerar assim resistências com referências às decisões tomadas no âmbito da empresa.

4.7.2 Categorias

A seguir são apresentadas as categorias relevantes à análise, as quais foram confrontadas com os constructos e alicerçadas pela fundamentação teórica.

Figura 2 – Relação das categorias com os constructos



Assim sendo, a figura 2 demonstra a relação das categorias *conhecimento*, *decisões*, *relacionamento interpessoal* e *mudanças* com os constructos *intuição* e *percepção*.

a) Conhecimento

Pillotto (2006) enfatiza que todo conhecimento é formado pela racionalidade e pela sensibilidade e destaca, ainda, que ambos devem ser considerados na aprendizagem, já que são processos inerentes ao cotidiano e à experiência humana. Para a autora, as experiências, as histórias e os conhecimentos obtidos pelos indivíduos, são resultantes daquilo que é percebido e leva à construção do intelecto.

Durante séculos a racionalidade foi suprema em detrimento ao *conhecimento sensível*. Entretanto, no contexto atual há uma preocupação dos pesquisadores em investigar mais detalhadamente os processos deste conhecimento como relevantes à subsistência humana (PILLOTTO, 2006).

O advento da tecnologia de informação e a globalização foram alguns fatores que propiciaram uma verdadeira revolução no conhecimento. No século XX e, mais precisamente, no início do Século XXI, surgiu uma economia baseada no conhecimento. Dessa forma, cada vez mais as organizações, para se tornarem competitivas, buscam uma mão-de-obra qualificada (DRUCKER, 2002).

A gestão pode ser tratada como algo científico e racional, enfatizando as relações de causa e efeito. A dimensão da racionalidade amplia a capacidade analítica do indivíduo. Portanto, a razão é uma habilidade importante à gestão. Todavia, a gestão moderna deve aceitar a existência do intuitivo e do emocional devido à complexidade organizacional. Esta nova realidade é resultante das alterações provocadas pela evolução do meio social, econômico e político onde estão inseridas as organizações. Diante deste panorama, o gestor contemporâneo toma decisões com base, muitas vezes, em informações incompletas necessitando assim dos elementos sensíveis como alicerce às decisões (MOTTA, 2004).

Howan, citado por Pillotto (2006), atrela a intuição a um diferencial na gestão, principalmente nas últimas décadas, onde predominam as questões subjetivas, relativas e inesperadas. A autora afirma ainda que nas pesquisas sobre gestão contemporânea, a intuição é resultante das experiências e conhecimentos apropriados pelo indivíduo. Muitas vezes, essa experiência e esse conhecimento ficam agregados ao inconsciente. Ao unificar a inteligência e o sensível, os indivíduos ampliam os seus processos perceptivos e intuitivos que definem o conhecimento. Dessa forma, destaca ainda a pesquisa realizada por Ostrower (1986) que constatou as contribuições da intuição no aprendizado humano. Além do aprendizado humano, Pillotto (2006) destaca que a construção do *conhecimento sensível* propicia ao gestor a articulação da liderança na organização.

A *intuição* e a *percepção* são formas 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* e a *percepção* são elementos presentes no conhecimento e na gestão. O cenário atual com que as empresas se deparam, onde as inovações e as mudanças são uma presença constante, 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 auxiliarão o gestor nesta conquista.

Neste estudo, durante o processo de observação e através das entrevistas, os respondentes apontaram o conhecimento como uma forma de crescimento e desenvolvimento para os funcionários e a organização.

Todavia, acreditamos que a empresa ainda necessita evoluir nesta questão, devido aos diversos fatores, mas principalmente à sua limitação, imposta pelo seu porte e pelas demais dificuldades inerentes às microempresas. A percepção é que à medida que a empresa atingir o crescimento almejado, conseqüentemente, aumentarão as ações voltadas para a capacitação dos funcionários. Entretanto, já identificamos algumas iniciativas voltadas à disseminação do conhecimento, tais como:

- Treinamento de produto, como fonte de vantagem competitiva ao buscar o conhecimento técnico do que está sendo comercializado;

- Incentivo à coleta de informações com referência: ao mercado, a concorrência e ao cliente;

- O desenvolvimento de uma metodologia de trabalho;

- Disponibilidade de cursos de capacitação aos funcionários com resultados positivos. Entretanto, é importante destacar que um dos respondentes apresenta uma certa resistência à capacitação.

- Ausência de literatura especializada para a gestão de microempresas.

Um elemento relevante na análise é o alerta de um dos empresários durante a entrevista, o qual destacou que as pessoas mais qualificadas merecem ter uma melhor remuneração. Entretanto, esta é uma grande dificuldade para as microempresas que possuem um capital de giro limitado: estimular a capacitação e a respectiva atualização salarial.

Conhecimento Sensível

O conhecimento sensível é uma realidade presente no processo decisório nas organizações conforme abordado pela Pillotto (2006). Dessa forma, acreditamos que elementos do conhecimento sensível, como a *intuição* e a *percepção*, tornam-se referências ao processo decisório.

Como vimos anteriormente, durante o período de observação na empresa estudada, foram identificadas ações e relatos que evidenciam a presença destes elementos, inseridos no contexto do processo decisório. Entretanto, é importante ressaltar que o gestor necessita desenvolver habilidades para a utilização desses mecanismos, sem que os mesmos resultem em vieses à tomada de decisão.

É importante salientar que foi identificado o uso da *intuição* e da *percepção* de forma produtiva, e que trouxeram bons resultados à empresa. Como exemplo, citamos mais uma vez a própria junção das empresas, a qual é resultante da *percepção* dos gestores com referência ao mercado e da *intuição* com relação ao futuro da nova empresa.

A empresa é o resultado de uma sociedade entre dois gestores com perfis diferenciados. Enquanto um deixa aflorar a sua subjetividade durante a gestão, o outro, a princípio, é mais racional, até mesmo pela sua formação e personalidade. Entretanto, ao desvendarmos o conteúdo latente, percebemos que este gestor considera também elementos do conhecimento sensível nas suas decisões.

Pillotto (2006) afirma que o conhecimento abrange tudo que nos rodeia e é a partir das nossas visões que resultam o conhecimento sensível. Dentro deste contexto, ressaltamos que a categoria *conhecimento* foi um dos elementos mais divergentes apresentados no Quadro 5 conforme a percepção de cada entrevistado. Entretanto, percebemos que o conhecimento está integrado aos valores da

empresa. Todavia, identificamos maior ênfase nas ações voltadas para o conhecimento técnico e que, enfatizamos, é importante ao sucesso da empreitada. Porém, salientamos que o conhecimento deve ser visto como uma forma de desenvolvimento humano, considerando os fatores subjetivos implícitos no processo de aprendizagem e que resultarão na tomada de decisão de forma mais assertiva.

b) Mudanças

Motta (2004) enfatiza que o ambiente organizacional é permeado por mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e de alta imprevisibilidade que desatualizam rapidamente os conhecimentos e as tecnologias. Dessa forma, para o gestor planejar o futuro terá que recorrer às previsões e às conjecturas, ou seja, buscar a capacidade de fazer julgamentos subjetivos.

Na gestão não é possível mudar em pouco tempo, pois a mudança é resultante de um processo social, político e econômico. Normalmente, os indivíduos temem a mudança e a ruptura de paradigmas. Isto porque a mudança resulta no abandono de hábitos, alianças e formas de pensar, gerando assim o conflito (PILLOTTO, 2006).

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).

Para o bom desempenho do gestor contemporâneo, é necessário o desenvolvimento de habilidades criativas, perceptivas, intuitivas e emocionais para a possibilidade da construção do sucesso da gestão de mudanças (PILLOTTO, 2006).

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).

As pessoas reagem à mudança de maneira diferente conforme as suas percepções. Para a mudança ser eficaz, é necessário que o agente responsável pela implantação utilizem especialmente a *intuição* e a *percepção* no processo para lidar com possíveis focos de resistência ou conflitos. Isto porque, a mudança é sempre vista como algo maléfico, principalmente se interferir nos interesses dos indivíduos envolvidos no processo.

A tabela de convergência e divergências evidenciou que a empresa vem passando por um processo de mudanças há algum tempo. Desde a transição familiar até à junção das empresas. Estes processos geraram focos de resistências e de conflitos no ambiente interno da organização.

Um fato que nos chamou a atenção e que pode ter contribuído para as resistências do processo, foi o fato de uma empresa na época da *joint venture* ter 36 anos de existência e a outra ter 3 anos. A nossa percepção é que os valores arraigados da primeira empresa foram um dos motivos que geraram resistências. Identificamos também que os funcionários que trabalhavam na primeira empresa possuía uma média de 8 anos de “casa” e que o processo de mudança foi impactante por ser acompanhado de uma nova filosofia de trabalho, ou seja, uma mudança na cultura organizacional.

c) Decisões

A visão contemporânea da decisão procura explicar o valor do senso comum, da simplicidade e da sensatez das pessoas, através do uso dos instintos e das percepções. Na verdade refere-se à decisão intuitiva, ou seja, àquela que não se alicerça e nem contradiz a lógica dos fatos (MOTTA, 2004).

O autor relata ainda que quando se analisa as propostas da literatura gerencial contemporânea, constata-se que a *intuição* é altamente influenciada pelos conhecimentos e experiências adquiridos pelo indivíduo ao longo do tempo, sem que este possua total clareza deste processo.

Normalmente as decisões estão inseridas em um contexto de situações e cenários diversos, bem como das emoções, percepções e intuições que podem influenciar a adequação da tomada de decisões. A *intuição* contribui de forma relevante à tomada de decisão porque se alicerça na observação, na experiência, na *percepção* do ambiente e das pessoas (PILLOTTO, 2006).

Diante de um contexto de respostas rápidas e complexas, a *intuição* contribui para o desenvolvimento de idéias que superam as lógicas dos fatos. Isso acontece quando os fatores são desenvolvidos a partir do processo perceptivo pelo gestor (PILLOTTO, 2006).

A *intuição* é um elemento essencial ao gestor que não considera apenas o conhecimento técnico, mas principalmente a maneira como *percebe* o mundo, norteando as suas decisões. Portanto, a *intuição* e a *percepção* propiciam ao gestor subsídios para o processo decisório.

Motta (2004) destaca que o processo decisório contemporâneo valoriza o senso comum, a simplicidade e o juízo das pessoas, através da utilização das sensações instintivas e das percepções.

Diante das complexidades da tomada de decisão perante uma sociedade voltada para o conhecimento, elementos como *intuição* e *percepção*, tornam-se fundamentais ao sucesso do processo. Isto porque são estes elementos que contribuem com a análise dos gestores 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.

O processo decisório nas microempresas, em especial na empresa estudada, está inserido em um contexto de dificuldades, de incertezas e de competição acirrada, face a um mercado extremamente competitivo e que requer o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal. Dessa forma, cabe aos gestores desenvolver também competências para aprimorar o julgamento gerencial, conforme Bazerman (2004). Portanto, atrelamos o conhecimento como relevante à evolução do processo decisório e destacamos ainda que elementos do conhecimento sensível como, a *intuição* e a *percepção*, influenciam o processo decisório, considerando as decisões estratégicas, na gestão das empresas tendo como base o estudo realizado na Joelba Simplifloor, por tratar-se de uma empresa que faz parte do universo das microempresas brasileiras.

A tomada de decisão na empresa estudada é realizada pelo alto escalão mesmo que na opinião de um dos empresários ela deve ser estendida a todos os funcionários, mas há a participação indireta dos mesmos. Esta participação se dá quando os mesmos expressam as suas opiniões, mas eles não têm poder de decisão. Entretanto, algumas sugestões são acatadas e podem mudar o curso das decisões, desde que os diretores concordem com estas idéias.

Durante a entrevista e a observação, identificamos alguns elementos que evidenciam o uso de heurísticas e vieses durante o processo decisório, conforme discriminado a seguir:

- Rapidez na resolução do problema recorrendo assim ao uso das heurísticas por trata-se de mecanismos práticos de apoio ao processo decisório, mas que pode gerar vieses conforme Bazerman (2004);

- Viés do interesse próprio, o qual foi identificado durante o relato de um dos respondentes. Entretanto, identificamos que os empresários priorizam a empresa em detrimento ao próprio interesse.

Bazerman (2004) aborda a escalada irracional do comprometimento como uma persistência mal direcionada e que é resultante da própria resistência à mudança, na decisão do gestor. Durante o processo de coleta de dados, identificamos que os agentes tomadores de decisão têm resistência a mudar o curso da decisão, caso ele já tenha investido tempo e dinheiro. Os respondentes disseram que somente em último caso abandonariam a decisão, sendo que para um dos empresários este investimento seria renegociado.

A negociação deste investimento, evidenciado pelo empresário, nos remete à racionalidade. Entretanto, a resistência à mudança na decisão é o que os autores chamam de irracionalidade. Dessa forma, este paradoxo nos leva a pensar que há uma linha tênue entre a racionalidade e a irracionalidade, recorrendo assim ao conhecimento sensível, em especial à intuição e à percepção, com o objetivo de fortalecer o processo decisório conforme ressaltado por Motta (2004).

Durante o processo de observação e a realização das entrevistas, foi identificado uma visão positiva das incertezas como um fator inerente à gestão de microempresas e a necessidade, apresentada pelos profissionais, de aprender a

conviver e decidir diante desta realidade. Dessa forma, cabe citar Bazerman (2004) que enfatiza a necessidade do desenvolvimento de competências e habilidades para o processo decisório.

Durante o período de observação e de acordo com as entrevistas realizadas, detectamos elementos da racionalidade inseridos nos relatos dos respondentes durante o processo decisório. As decisões mais importantes que resultaram em mudanças na metodologia da empresa e na segmentação de mercado foram resultantes da descoberta de um problema conforme premissa da racionalidade, de acordo com Motta (2004).

Identificamos também que algumas das etapas apresentadas por Bazerman (2004), para aplicação de um processo racional no processo decisório, foram citadas pelos entrevistados. Entretanto, o princípio apresentado pela racionalidade, onde se busca atingir um resultado ótimo, não é compatível com a realidade de uma microempresa devido às dificuldades inerentes às empresas deste porte. É importante destacar que a racionalidade é um dos elementos de apoio à tomada de decisão na empresa estudada, mas foram identificados também elementos do conhecimento sensível no processo.

Normalmente as pessoas têm uma tendência a associar o conflito a algo negativo e desestabilizador, principalmente no ambiente organizacional. Entretanto, na empresa estudada observamos que os profissionais atrelam o conflito à divergência de opiniões de forma saudável. Todavia, é inegável que o conflito em algumas situações torna-se um problema de relacionamento interpessoal conforme alertado por Bazerman (2004).

Podemos perceber que uma decisão que resultou em um processo de mudanças ocorrido na empresa há algum tempo, ainda tem um impacto de

descontentamento em alguns indivíduos, resultando assim em alguns focos de conflitos conforme já dissertado anteriormente.

A tabela de divergências e convergências apresentou a princípio visões diferenciadas com referência à categoria *decisões* conforme relatamos a seguir:

- A percepção com referência ao processo de mudanças onde alguns indivíduos evidenciaram resistências e outros demonstraram que foi positivo para a empresa;

- O critério de escolha de cada respondente é de acordo com as percepções individuais e apresentaram respostas distintas;

- Com referência ao lançamento de um produto ou serviço não houve uma uniformidade nas respostas o que demonstra que a empresa não possui um padrão definido de decisão neste processo;

- Quando perguntamos se o processo decisório deve ser limitado ao alto escalão, houve algumas divergências nas opiniões de cada respondente. Todavia, apesar de alguns respondentes discordarem da afirmativa a realidade é que o processo decisório é limitado ao alto escalão na organização estudada.

- Houve divergência a respeito da racionalidade na tomada de decisão. Entretanto, ambos demonstraram que a racionalidade está presente no processo decisório. Entretanto, mencionaram também a presença dos fatores sensíveis.

Observamos através dos relatos e no cotidiano da empresa que tanto a racionalidade, quanto os fatores sensíveis são o cerne do processo decisório na empresa estudada. Esta constatação nos remete aos estudos da Pillotto (2006) e Motta (2004) que alertam que o processo decisório contemporâneo deve associar a lógica e a ilógica, o racionalismo e o intuitivo como uma forma da organização enfrentar os percalços do mercado e buscarem um processo decisório assertivo.

d) Relacionamento Interpessoal

O *conhecimento sensível* abrange a *percepção* que o indivíduo tem a respeito do mundo e do ser humano – que serve de fundamento à tomada de decisões. A maneira como o indivíduo se percebe no mundo e no relacionamento interpessoal é, possivelmente, da mesma forma como este ser age em todas as suas atividades pessoais e profissionais (PILLOTTO, 2006).

Nas organizações as relações são frágeis e complexas porque envolvem pessoas e regras. Há também uma dificuldade encontrada pelos gestores em conquistar a confiança das pessoas no interior da organização. Principalmente, quando determinadas decisões afetam algumas zonas de conforto e geram resistências às mudanças (PILLOTTO, 2006).

Pilloto (2006) enfatiza a importância do conhecimento sensível na construção das relações humanas. Para a autora, saber conviver com o outro procurando respeitá-lo é determinante na gestão. *Saber ouvir* é tratado como um aspecto fundamental para o relacionamento interpessoal na empresa.

O *conhecimento sensível* é primordial à construção das relações humanas. Dessa forma, a visão que o gestor tem a respeito do mundo e dos indivíduos afetará a sua forma de gerir. Será por meio da *percepção* que o gestor identificará o momento certo de intervir em situações de conflitos nos relacionamentos interpessoais, principalmente em situações de poder (PILLOTTO, 2006).

Para o sucesso da gestão e do processo decisório é essencial existir uma relação saudável entre as pessoas e, mesmo nos conflitos, buscar em conjunto as soluções. Quando efetivamente as pessoas compartilham idéias, problemas, ações, acabam se percebendo como parte ativa do processo e assumem

responsabilidades. Dessa forma, o sentimento de cumplicidade que gira em torno da equipe faz buscar o sucesso da empreitada devido à sinergia entre estas pessoas (PILLOTTO, 2006).

Motta (2004) alerta que quando as pessoas participam e exprimem suas idéias e emoções, desenvolvem-se relações interpessoais mais autênticas. Na gestão contemporânea, a participação do indivíduo é tão relacionada ao grau de retribuição (salário, benefícios) quanto à sua participação. O autor destaca ainda que a participação dos indivíduos no processo não anula o papel do gestor. Na verdade, o impacto é no reforço da habilidade do gestor em influenciar as pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização.

Cada vez mais a administração tem como função gerir pessoas e as suas relações. A perspectiva da gestão contemporânea é que o espaço organizacional é uma rede de relações. Portanto, são nestes espaços que surgem o desenvolvimento das individualidades, das interioridades e das subjetividades. Dessa forma, torna-se necessário o desenvolvimento da confiança entre as pessoas que possam amparar as transformações organizacionais (DAVEL e VERGARA, 2006).

As empresas são pessoas, os chamados ativos intangíveis. Na verdade, as pessoas são as verdadeiras fontes de vantagens competitivas em uma sociedade voltada ao conhecimento. Dessa forma, elas interagem entre si. Se o relacionamento interpessoal não for saudável e gerar conflitos de âmbito negativo, toda a organização será afetada. Portanto, acreditamos que o desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal trará sucesso às organizações. Dentro deste contexto, consideramos que a *percepção* é um elemento que pode auxiliar o gestor a gerir estas redes de relacionamentos.

Um das maiores dificuldades apontadas por um dos gestores, apresentadas na tabela de divergência e convergência, com referência à gestão de uma microempresa, foi o *relacionamento interpessoal* no que tange aos conflitos no ambiente interno. Dentro deste contexto, enfatizamos que é a partir das percepções individuais de cada indivíduo que resultam as idéias opostas e, conseqüentemente, os conflitos emergem.

Pillotto (2006) ressalta que em situações de conflitos o gestor deve recorrer ao *conhecimento sensível* para lidar não só com as emoções dos indivíduos envolvidos no conflito, mas à sua própria emoção. Dessa forma, o gestor deve disseminar na organização o respeito para que as divergências de idéias sejam produtivas ao processo decisório e evitar desgastes pessoais e emocionais.

4.8 OUTRAS OBSERVAÇÕES

Detectamos ainda que a missão da Joelba Simplifloor não é do conhecimento dos respondentes, pois cada um relata uma visão diferente sobre o assunto, inclusive os empresários. Entretanto, como o foco deste estudo não está voltado para estratégia, não nos prenderemos a este assunto. Todavia, salientamos que ter o conhecimento da missão, da filosofia e dos valores da empresa, é algo relevante ao sucesso do processo decisório.

5. 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 microempresas, a complexidade da decisão é maior porque um erro pode ser fatal. Esta fatalidade é evidenciada nas estatísticas de mortalidade registradas nas organizações deste porte. Entretanto, há um paradoxo porque estas empresas são as maiores fontes de mão-de-obra do país.

Importante destacar a importância da presença do Estado no fomento ao desenvolvimento e ao crescimento das micro e pequenas empresas. 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. Todavia, é importante lembrar que a lei do SUPERSIMPLES é uma medida de mudança com referência a esta realidade. Entretanto, trata-se de uma lei que tramitou desde 2004. Diante deste cenário, acreditamos que o processo decisório é primordial para que os gestores de microempresas consigam não somente evitar a mortalidade, mas atingir o desenvolvimento e o crescimento destas organizações.

O presente estudo objetiva 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; e também durante o desenvolvimento do nosso estudo, observamos que a categoria *decisões* foi citada em 3º lugar pelos participantes.

Diante das dificuldades já citadas pelas empresas de pequeno porte, destacamos a importância do *conhecimento* no processo de tomada de decisão. Dentro deste contexto, enfatizamos que o desenvolvimento de habilidades que melhorem a capacidade de julgamento do gestor é primordial para a sobrevivência e para o crescimento destas empresas. Importante salientar que durante o agrupamento das categorizações dos elementos destinados à interpretação dos dados, o fator *conhecimento* foi citado com mais frequência. Dessa forma, leva-nos a pensar que as pessoas envolvidas no processo da pesquisa estão atentas às mudanças de mercado decorrentes de uma perspectiva atual que estamos vivendo, a era do *conhecimento* e da tecnologia.

A propagação do *conhecimento* é uma dificuldade encontrada pela microempresa estudada, devido aos preços estipulados nos cursos de gestão e resistências de alguns indivíduos no que tange à aprendizagem. Esta constatação nos leva a sugerir um convênio entre universidades e microempresas, com descontos especiais. Dessa forma, contribuiria assim pelo fomento do *conhecimento* aos empresários e trabalhadores de microempresas.

Com referência à categoria *relacionamento interpessoal*, é mister lembrar que cada vez mais o mercado e as organizações são compostas de redes de relacionamento em uma economia voltada para o *conhecimento* e de extrema competitividade. Portanto, o desenvolvimento de habilidades e competências no *relacionamento interpessoal* é primordial ao sucesso das organizações e uma ferramenta importante na tomada de decisões. No caso de gestão de microempresas, o *relacionamento interpessoal* é um poderoso instrumento para enfrentar as diversidades no mercado e as limitações impostas pelo seu porte, com foco na diferenciação.

No que tange à categoria *mudanças*, salientamos que é uma decisão complexa e que normalmente se depara com resistências no ambiente interno. Entretanto, enfatizamos que a mudança é uma realidade presente no contexto externo e cabe aos gestores *aprenderem* a lidar com as rupturas. Importante lembrar, que o advento da tecnologia da informação foi fator preponderante para o cenário atual de *mudanças*. Dentro deste contexto, ressaltamos que as empresas estão cada vez mais competindo entre si, independente do seu porte. Portanto, a organização para se tornar competitiva, necessita de investimentos tecnológicos, visto que o mercado exige a participação em pregões eletrônicos, concorrências eletrônicas, *intranets* e também o acesso às tecnologias no desenvolvimento de produtos e serviços. Entretanto, com a consolidação da economia no contexto atual, enfatizamos que alguns investimentos são acessíveis, mesmo para as microempresas.

Posterior aos estudos realizados, em especial Motta (2004) e Pillotto (2006) e o contato com os gestores envolvidos na pesquisa, foi possível identificar a presença dos fatores sensíveis no processo de tomada de decisão no âmbito da

empresa investigada. Todavia, é importante ressaltar que os dados evidenciaram também a presença da racionalidade neste processo. Esta constatação confirma os estudos de Motta (2004) que incorpora à racionalidade os métodos intuitivos na decisão gerencial e também os estudos de Pillotto (2006) que atrelam o conhecimento sensível como um diferencial na gestão, por propiciar aos gestores um olhar mais perceptivo dos cenários internos e externos. A perspectiva é a busca de um equilíbrio entre a racionalidade e a sensibilidade no processo decisório, considerando o Apoio Multicritério à Decisão, o AMD. Isto porque o AMD leva em conta elementos que interferem na decisão, inclusive de caráter qualitativo.

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 os fatores subjetivos na gestão. Isto porque 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 mais uma vez que a importância dos fatores sensíveis na tomada de decisão não despreza o uso da racionalidade.

Sugerimos a continuidade do estudo dos fatores sensíveis na tomada de decisão, em especial no âmbito das microempresas, por outros pesquisadores, em

virtude da contribuição não somente ao crescimento e estabilidade destas organizações, mas principalmente à própria sociedade. Destacamos também que a tendência mercadológica ressalta não somente a importância de técnicas racionais, mas exalta os fatores sensíveis como elementos de ruptura de paradigmas e de transformação à gestão.

REFERÊNCIAS

BATESON, John G. Marketing de serviços. São Paulo: Bookman, 2001.

BAZERMAN, Max. Processo decisório para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. [2000]. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm. Acesso em: 27 novembro 2006.

BRUNETTI, Márcia Elizabeth. Sobre um juízo estético peculiar à educação do designer. Revista Diálogo Educacional. VI 1. nº 1 – 2000.

CARDOSO, Heden e FREIRE, Luís Carlos. Mudança organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CARRILHO, Joana Paixão, SCHOLTEN, Marc e ROSA, Inês Valente. [2006] As duas caras do Janus: O conflito como fonte de (im)previsibilidade na tomada de decisão. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo>. Acesso em: 15 Dezembro 2006.

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.

CHAUÍ, Marilena. O conhecimento. São Paulo: Ática, 2000.

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, 1991.

_____. 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.

GALLAGHER, Lílian Massena. Processo decisório estratégico sob incerteza: um estudo dos métodos adotados por cinco empresários e executivos brasileiros. Dissertação de Mestrado, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2002.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. Teoria da decisão. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

GOMES, _____, 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.

HOUAISS, Antônio e VILLAR, Mauro de Salles. Minidicionário houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

KOHLER, Wolfgang. Psicologia da gestalt. Belo Horizonte: Itatiaia, 1968.

MILLER, Chet e IRELAND, Duane. O poder da intuição. Revista de Administração de Empresas. VI 4. n° 3, 2005.

MINTZBERG, Henry. Administrative behavior. 2ª. Edição. New York, 1976.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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.

OLIVEIRA, Alexei. Decisões em marketing. Dissertação de Mestrado, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 1997.

PENNA, Antonio Gomes. Percepção e realidade: introdução ao estudo da atividade perceptiva. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

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

RODRIGUES, Aroldo, ASSMAR, Eveline e JABLONSKI, Bernardo. Psicologia social. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

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

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. Revista de Administração de Empresas. VI 42. n° 1, 2002.

SCHOLTEN, M. Conflict: mediated choice. Organizational behavior and human decision processes. 88, p. 683-718, 2002.

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

STAW, Barry e Jerry ROSS. An escalation prototype. Administrative Science Quaterly, n. 31, p 274-297, 1978.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução á pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia e DAVEL, Eduardo. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO

Anexo 1 – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Nome:

Idade:

Cargo:

Formação profissional:

1. Há quanto tempo você trabalha na Joelba Simplifloor?
2. Nos últimos anos você fez algum curso de capacitação?
3. Você participou, ou tem participado, de treinamentos pela empresa? Comente.
4. Durante o período que você trabalha na Joelba Simplifloor participou de alguma mudança significativa? Caso positivo, você atuou ativamente no processo?
5. Qual é a sua percepção com referência a este processo?
6. Quando você se depara com uma situação decisiva, no trabalho ou na vida pessoal, qual é o seu critério de escolha?
7. Quais são as maiores dificuldades na gestão de uma microempresa?
8. De que forma é realizado o processo decisório na Joelba Simplifloor?
9. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e o crescimento de uma pequena empresa?
10. Durante o processo de tomada de decisão com referência ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço, qual é o critério utilizado?
11. O processo decisório na empresa é complexo porque uma decisão afeta diretamente outras pessoas. No caso da Joelba Simplifloor, como é resolvida a divergência de opiniões durante o processo decisório?

12. Para alguns estudiosos, a tomada de decisões não se limita apenas ao alto escalão das empresas. Concorda? Comente.

13. O conflito ocorre quando o indivíduo ou um grupo se depara com um problema na decisão, e necessita de uma solução. Como você, gestor, lida com esta situação?

14. Posterior à tomada de decisões e, após alguns investimentos, você percebe que não tomou a decisão correta. Qual é a sua postura? Persiste ou abandona a idéia?

15. As incertezas são uma presença constante aos gestores de microempresas. Como você lida com a incerteza? Qual é a sua visão com referência ao risco?

16. Para alguns autores a racionalidade é vital ao processo decisório. Concorda? Comente.

17. Na iminência da tomada de decisões, você tem um leque de alternativas, qual é o seu critério de escolha?

18. No lançamento de um produto ou serviço, ou durante a gestão no dia-a-dia você já teve um insight? Comente.

19. A empresa possui uma política de capacitação aos funcionários? Comente.

20. Qual é a missão da sua empresa?

21. Qual é a sua visão com referência ao mercado que a Joelba Simplifloor atua?