

A PREDOMINÂNCIA DO PERFIL DECISÓRIO DE GESTORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS.

THE PREDOMINANCE OF THE DECISION MAKING PROFILE OF MANAGERS: A CASE STUDY IN A PASSENGER TRANSPORTATION COMPANY.

Rodrigo Caixeta Lopes¹, Carla de Fátima Nascimento Queiroz de Paula²

1 Aluno do Curso de Administração do Centro Universitário UNIDESC

2 Professora Mestre do Curso de Administração Centro Universitário UNIDESC

RESUMO

O perfil decisório do gestor influencia diretamente no sucesso ou fracasso das organizações, as diferentes decisões que acontecem no cotidiano de uma empresa depende da forma como o gestor a percebe, e conseqüentemente, as estratégias que são utilizadas para solucioná-las. O objetivo deste artigo foi investigar o perfil decisório predominante em gestores administrativos de uma empresa de grande porte, que presta serviço de transporte de passageiros no Entorno Sul e no Distrito Federal. O trabalho buscou demonstrar os perfis que influenciam no momento decisório de cada entrevistado, utilizando desta forma, as variáveis propostas por Robbins (2006). O ponto de partida foi a pesquisa bibliográfica, para aprofundar os conceitos relacionados à tomada de decisão e seus perfis, a metodologia utilizada foi quantitativa, baseada num estudo de caso, com aplicação de questionário para 14 gestores. Neste sentido, de acordo com os resultados apresentados, para o público pesquisado, sobressaiu o estilo decisório analítico seguido do diretivo, isso demonstra que os gestores entrevistados, tendem a tomar decisões com ênfase em tarefas, pautando-se sempre na lógica e na racionalidade, o que evidencia uma preocupação em atingir os resultados estabelecidos pela alta gestão da empresa.

Palavras-Chave: comportamento; perfil; decisão; predominância .

ABSTRACT

The decision-making profile of the manager directly influences the success or failure of the organizations, the different decisions that take place in the daily life of a company depends on the way the manager perceives it and, consequently, the strategies that are used to solve them. The objective of this article was to investigate the predominant decision - making profile in administrative managers of a large company, which provides passenger transportation service in the Southern Region and the Federal District. The work sought to demonstrate the profiles that influence the decision-making moment of each interviewee, using in this way, the variables proposed by Robbins (2006). The starting point was the bibliographic research, to deepen the concepts related to decision making and their profiles, the methodology used was quantitative, based on a case study, with application of questionnaire to 14 managers. In this sense, according to the results presented, the analytical decision-making style followed by the directive stood out for the researched public, this shows that the managers interviewed tend to make decisions with an emphasis on tasks, always based on logic and rationality, which shows a concern in achieving the results established by the company's top management.

Keywords: behavior; profile; decision; predominance.

Contato: ro_loppes@hotmail.com; carla.queiroz@unidesc.edu.br

INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é um processo fundamental dentro das organizações, e seu resultado pode significar o sucesso ou o fracasso de toda uma empresa. De certo que, há incertezas no momento de definir quem é o responsável por tomar decisões, e este fato pode atrapalhar todo processo produtivo de uma organização. No entanto uma boa decisão tomada com rapidez supera uma decisão inteligente, tomada mal ou lentamente, (ROBBINS, 2006).

Sabe-se que, o processo decisório está presente em todos os níveis hierárquicos de uma organização, desde o nível estratégico que é onde as escolhas são realizadas para atingir os objetivos em longo prazo, com uma perspectiva de retorno positivo para

toda a empresa. A decisão no nível tático é direcionada para os departamentos e setores diversos, que tem por objetivo atingir as especificidades e é pensada normalmente no médio prazo. Já no nível operacional o processo decisório é voltado para as pessoas e as tarefas que precisam ser executadas, a fim de obter o retorno esperado no curto prazo. (MAÇÃES, 2014).

Diante dessa perspectiva, este trabalho buscou identificar o perfil do tomador de decisão dos gestores administrativos de uma empresa de transporte de passageiros, atuante no Entorno Sul e no Distrito Federal, segundo a proposta teórica do modelo do estilo de tomada de decisão proposto por ROBBINS (2006). O trabalho foi desenvolvido no

sentido de apresentar os diferentes perfis do tomador de decisão, que segundo a literatura pesquisada, tendem a ser orientados por duas dimensões: pessoas (conceitual e comportamental) ou tarefas (analítico e diretivo). Aqueles orientados para pessoas tendem a se mostrar preocupados com o bem-estar que a decisão irá proporcionar aos envolvidos no processo decisório, já os direcionados a tarefas, normalmente objetivam o alcance de metas e resultados, dentre as suas tomadas de decisões.

A pesquisa foi desenvolvida na intenção de apresentar os diferentes perfis do tomador de decisão numa empresa de grande porte, com a finalidade de identificar a predominância dos estilos. A hipótese confirmada foi de que os gestores apresentam perfis orientados para tarefas, ou seja, analítico e diretivo. O que revela, por parte da empresa, um comportamento racional com elevada preocupação no alcance das metas, o que torna o trabalho muito técnico, de forma a garantir e priorizar os resultados.

Entretanto, estudos sobre o perfil decisório de gestores tornam-se cada vez mais relevantes, em razão da necessidade de preparo destes profissionais para enfrentar os desafios da gestão administrativa, que se mal conduzida, poderá implicar em resultados irreversíveis para as organizações.

PROCEDIMENTOS

METODOLÓGICOS/METODOLOGIA

O presente artigo teve por finalidade identificar o perfil tomador de decisão de maior predominância dos gestores em uma empresa de transporte de passageiros do entorno sul e do Distrito Federal. A abordagem, de acordo com o objetivo da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois pretende descrever as características de determinadas populações, fenômenos, levantamento de opiniões e relações entre variáveis, (GIL, 1999).

A natureza da pesquisa é quantitativa, que segundo Manzato (2012) é utilizada para mensurar opiniões, hábitos, reações, sensações e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados de uma determinada população ou público alvo, que possam ser estatisticamente comprovada. Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das

hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Quanto à escolha do objeto trata-se de um estudo de caso, que segundo Yin (2001), consiste na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, pois segundo Malhotra (2006) essa é uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder. Visando alcançar o objetivo da pesquisa, utilizado o modelo proposto por Rowe (2004), adaptado por Robbins (2006), que propõe um instrumento com quatro linhas de respostas afirmativas para cada pergunta, relacionadas aos perfis decisórios (I a IV), sendo a resposta I - Perfil Diretivo; II - Perfil Analítico; III - Perfil Conceitual e; IV - Perfil Comportamental. A pesquisa pautou-se do instrumento para facilitar o manejo dos dados e a tabulação de resultados, além de ser um instrumento já consolidado para esse tipo de pesquisa.

O questionário foi aplicado para um grupo de 14 gestores administrativos, que pontou quatro linhas de resposta, logo após as respostas foi agregado todos os valores de acordo com o estilo do tomador de decisão (somando-se separadamente todos os itens I, II, III e IV) e, ao final da adição o perfil que obteve valor com maior pontuação, foi classificado como o perfil que mais se parece com o entrevistado.

Quanto à técnica de análise de dados, pautou-se da estatística descritiva, associada à distribuição de frequência, que Segundo Marconi e Lakatos (1996), tem por o objetivo representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. De maneira geral, os autores afirmam que, a análise dos dados pode ser dada com o resumo dos dados em tabelas de frequências e/ou representações gráficas.

REVISÃO DE LITERATURA

Tomada de Decisão: um contexto histórico

A palavra decisão é formada por *de*

(que originada do latim significa parar, extrair, interromper), a qual se junta à palavra *cisão* (que significa cindir, cortar), chega-se à conclusão que a palavra decisão tem a definição de deixar fluir ou parar de cortar. Portanto decisão tem o significado de desobstruir as ações, ou seja, não deixar gargalos ou dificuldades que impeçam a deliberação, (PEREIRA E FONSECA, 2009).

Buchanan e O'Connel (2006) citam que há uma cronologia da decisão, demonstrando que ela é extensa, abundante e eclética, realçando pensamentos e fatos que ajudaram no conhecimento sobre o tema. Neste contexto vamos considerar as premissas a partir do início do século XX, que é quando surgem os estudos da administração científica com Taylor.

Os mesmos autores revelam que, em 1900, Freud lança uma nova tese muito interessante, dizendo que o inconsciente sugere que atos e decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas ocultas na mente, mostrando dessa forma que conforme a cultura e o modo com que o tomador de decisão foi criado, a decisão poderá ser afetada. Mais tarde esses estudos foram aprofundados dentro da ciência da administração, com as teorias da motivação dentro da escola das relações humanas. (BUCHANAN; O'CONNEL, 2006; CHIAVENATO, 2010).

Avançando um pouco mais, já na década de 60 os norte-americanos Edmund Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT, mais conhecido no meio brasileiro como FOFA, que significa forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização, este modelo é um importante instrumento administrativo para o planejamento estratégico e tomada de decisão, o qual consiste em recolher dados do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas) da empresa, para uma posterior melhor tomada de decisão, assim sendo a Análise SWOT ou FOFA é considerado um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. (ROBBINS, 2006).

A decisão sempre teve um caráter muito racional, até a década de 60 é possível observar que os estudos eram baseados em estudos matemáticos. A maioria dos estudos

realizados no campo do processo decisório, levam para o campo da racionalidade, mas para Robbins, Judge e Sobral (2010) cada vez mais as pesquisas estão tendendo a mostrar que os sentimentos e as emoções tem tomado papel preponderante na tomada de decisão, fazendo com que no processo decisório, os sentimentos assumam papéis funcionais ou disfuncionais, conforme o modo que a pessoa experimenta e lida com essas possibilidades.

Maximiano (2000) classifica os tomadores de decisão como intuitivo e racional, segundo o autor uma das variáveis que influencia qual tipo de comportamento será adotado pelo tomador de decisão é a quantidade de informações recebidas, sendo que quanto maior o número de informações mais racional será a tomada de decisão, ao contrário do intuitivo que recebe menos informações para a decisão.

Segundo Bregalda; Dalmau e Madruga (2013), existe um divisor que norteia o tomador de decisão, de um lado está o racional, que trabalha com trocas constantes de informações completas que proporcionem uma base lógica para suas escolhas, esse perfil analisa todas as alternativas e possibilidades para então tomar a decisão mais assertiva. Os modelos voltados à intuição possuem um perfil tomador de decisão baseados em suas experiências, utilizando ideias fatos e situações passadas, para basear sua forma de agir.

Importante destacar que, o estudo da decisão não pode ser fragmentado. Toda decisão envolve o ser humano total, nas suas funções lógicas, biológicas, psicológicas. Envolve a ética (valor), a estética (sensibilidade), a política (sociedade) e a fé. Não existe decisão essencialmente racional ou emocional. A decisão é sistêmica, multifacetada e multidisciplinar, (PEREIRA E FONSECA, 2010).

O processo de tomada de decisão, irá direcionar a aceitação ou a não de alguma variável, isso vai depender da cultura que predomina no tomador de decisão, pois as crenças a ética e outros fatores, influenciará na forma de ver o problema e com isso afetará na escolha da decisão, o qual será mais coerente com seus princípios.

Perfil do Tomador de Decisão

O perfil do tomador de decisão surgiu

na Escola de Negócios de Marshall, Estados Unidos América, pensado pelo professor emérito de gestão e organização Alan J. Rowe, esses perfis foram publicados na Inteligência Criativa. Rowe propôs que os tomadores de decisões normalmente apresentam duas dimensões, ou seja, uma orientada para tarefa e outra para pessoas. Aqueles que apresentam perfil orientados para tarefa, dão ênfase no desempenho, e tem maior preocupação em alcançar os objetivos. Já aqueles orientados para as pessoas, têm seu foco nas relações interpessoais, e maior preocupação com o impacto nas pessoas envolvidas na decisão, (ROBBINS, 2006).

Para Robbins (2006), essas duas dimensões apresentam também, complexidade cognitiva, usada para descrever o grau de tolerância que as pessoas demonstram com a ambiguidade no processo de tomada de decisão algumas pessoas são tolerantes a situações com elevada incerteza e ambiguidade, enquanto outras se sentem confortáveis em situações estruturadas. A junção dessas duas dimensões permite identificar quatro perfis de tomada de decisão, são eles: Diretivo, Conceitual, Comportamental e Analítico.

A dimensão orientada para tarefas, contempla os perfis: Analítico e Diretivo. O estilo analítico compreendem as pessoas que gostam de exercer atividades com elevada complexidade. A forma de tomada de decisão desse estilo é totalmente racional e técnica, pautando-se sempre em dados que sejam objetivos. Necessitam de muitas informações e consideram múltiplas alternativas na busca de resoluções de certas situações. Possuem grande preocupação com o ego, pois gostam de firmar sua identidade profissional. O comportamento analítico tendência maior tolerância a ambiguidade, o que faz desse perfil estar sempre em busca de informações constantes a fim de possuir maiores alternativas para tomada de decisão, tornando capaz de se adaptar à diversas situações. (ROBBINS, 2005).

Já o perfil diretivo, que também é direcionado para tarefas, é caracterizado por sua capacidade de lidar com situações que requerem controle, onde tudo deve estar dentro da lógica e da razão para maximizar resultados, por isso optam por relacionamentos profissionais eficientes com

retornos rápidos e dentro do esperado, são respeitados por sua forma autoritária para lidar com problemas. Robbins (2005), revela que as pessoas que possuem esse estilo tomador de decisão possuem uma menor tolerância à ambiguidade e busca sempre respostas lógicas. O processo de tomada de decisão inclui poucas informações e alternativas, suas decisões são tomadas rapidamente e em curto prazo, utilizando-se de pontos de vista pessoal e bases conceituais, agindo de acordo com a cultura organizacional.

A dimensão orientada para pessoa, contempla os perfis conceituais e comportamentais. Para Gibson et al. (2006), o perfil conceitual cogita trocas constantes de informações, pois ele atua diretamente com pessoas, o que os torna mais comunicativos e criativos, gostam de ter opções para depois realizarem alguma escolha, seu convívio e relacionamento com a equipe proporcionam um ambiente harmonioso, pois as metas são compartilhadas. Esse estilo se preocupa com o efeito que suas decisões exercem sobre as pessoas e a forma como suas realizações podem afetar o ambiente de trabalho, por isso, possuem um olhar generalista sobre a organização, como resultado seu comportamento proporciona maior produtividade, especialmente, quando é realizado em equipe.

Já o estilo comportamental, é caracterizado por tomadores de decisões que se preocupam com o desenvolvimento pessoal e organizacional. Atentam-se sempre, com o bem estar dos seus subordinados levando-os a serem mais comunicativos e receptivos a sugestões, sempre evitando situações de conflito. (GIBSON et al. 2006). Esse perfil se sente desfavorável em ambientes complexos, por isso, prefere poucas informações, valorizando o convívio com as pessoas de sua equipe e os laços formados pela rotina, sempre preocupadas com o impacto de suas escolhas, tornando seu convívio mais sensível e persistente.

Por meio destas características, é que é identificado o perfil dominante, porém nada impede que o gestor faça o uso de outros estilos como apoio para tomada de decisão, pois o ideal é que os gestores sejam flexíveis em suas decisões.

Decisão organizacional estratégica

A decisão organizacional é utilizada como um recurso para reconhecer soluções e problemas, o que lhe dá caráter estratégico. Este procedimento contempla duas etapas, a primeira é constatar o problema, o qual consiste em monitorar os ambientes organizacionais, que irá reconhecer se o objetivo determinado foi atingido ou ainda identificar possíveis falhas. (DAFT, 2002). A partir do reconhecimento da falha, a segunda etapa trata de solucionar os problemas, o que se traduz em encontrar procedimentos para ser implantadas. Neste mesmo sentido Jones (2010) diz que: a tomada de decisão organizacional é o processo de responder a um problema buscando e escolhendo uma solução ou curso de ação que irá criar mais valor para os stakeholders organizacionais.

Para Gomes, Gomes e Almeida (2002), o termo tomador de decisão também é conhecido como decisor, facilitador ou ainda analista que pode ser um indivíduo ou grupo de pessoas. No viés desta linha de pensamento, existem dois modelos de tomada de decisão organizacional, em grupo ou individual. Dessa forma o decisor no contexto de grupo participa do processo de decisão, que irá influenciar na decisão final dependendo do grau de poder que tem perante o grupo, assumindo assim a responsabilidade que cabe o autor da decisão. Agora no caso do tomador de decisão individual, o decisor acolhe toda a responsabilidade pelo caminho em que decide seguir, ou seja, ele ratifica a decisão e assume suas consequências.

No mesmo passo das decisões em grupo ou individual, surge a decisão organizacional programada e não programada. De acordo com Jones (2010) as decisões programadas são aquelas em que a instituição estabelece procedimentos para tornar fáceis, repetitivos e rotineiros todo o processo a fim de ser eficaz em suas decisões, pode-se exemplificar com os manuais que apresentam uma série de decisões já estabelecidas. Esse tipo de decisão acontece com bastante frequência no nível operacional.

Ainda de acordo com Jones (2010), a tomada de decisão não programada compreende encontrar novas formas, não

estruturadas, para a adaptação da organização a problemas não esperados, uma vez que nenhuma norma ou prática foi desenvolvida previamente, neste caso é necessário todo o esforço entre colaboradores para suprimir os riscos e incertezas, para tanto este tipo de decisão é relacionado aos níveis estratégicos da organização.

Diante de toda construção da tomada de decisão organizacional, constata-se que no momento em que as organizações identificam os erros no decurso do método utilizado, seja ela em grupo ou individual, programadas e não programadas, ou ainda no nível hierárquico com qual ela foi submetida, os administradores precisam processar as informações da melhor forma possível, com a intenção de escolher a melhor decisão para alcançar o objetivo em que a organização almeja.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Para atender o objetivo proposto pela pesquisa, que foi o de identificar o perfil decisório dos gestores administrativos de uma empresa de transporte de passageiros do Entorno Sul e no Distrito Federal, foi aplicado um questionário com 20 perguntas para um grupo de 14 gestores, totalizando uma amostra de 280 respostas, que serão apresentadas a seguir. Para identificar o perfil tomador de decisão de maior predominância, foi utilizada a moda para testar estatisticamente os dados adquiridos através dos questionários aplicados.

Após análise e tabulação de dados, os resultados obtidos foram dispostos em uma tabela que revela a predominância dos perfis em cada pergunta, além de, demonstrar também, a dimensão na qual o perfil pertence. Não foram considerados os dados de gênero, faixa etária e escolaridade, visto que o objetivo era identificar o perfil decisório, independentes destas características.

Considerando a amostra de 14 gestores, optou-se por discutir os resultados que apresentaram percentual maior ou igual a 50%. As perguntas que apresentaram essa característica de resultado foram as de número 2; 3; 5; 6; 7; 8; 9; 12; 13; 15; 16; 17 e 20, conforme apresentado na tabela 01.

Tabela: 1 Resultado da moda em relação ao questionário aplicado aos gestores.

PERGUNTA	RESULTADO EM %	PERFIL PREDOMINANTE	DIMENSÃO
1. Quanto ao seu primeiro objetivo	43%	Analítico	Pessoas
2. Gosto de trabalho que	50%	Diretivo	Tarefa
3. Espera que as pessoas que trabalham comigo sejam	71%	Conceitual	Pessoas
4. Em seu cargo procura	36%	Analítico	Tarefa
5. Comunica-se melhor	50%	Diretivo	Tarefa
6. Em seu planejamento enfatiza	64%	Analítico	Tarefa
7. Quando confrontado com soluções de um problema você	86%	Analítico	Tarefa
8. Quando utiliza informações, você prefere	64%	Analítico	Tarefa
9. Quando você não tem certeza do que fazer, você	71%	Analítico	Tarefa
10. Sempre que possível você evita	43%	Comportamental	Pessoas
11. Considera-se particularmente bom em	43%	Analítico	Tarefa
12. Quando o tempo é importante você	57%	Analítico	Tarefa
13. Em ambientes sociais você geralmente	50%	Comportamental	Pessoas
14. Considera-se bom em lembrar	43%	Comportamental	Pessoas
15. O trabalho que desempenha lhe proporciona	57%	Analítico	Tarefa
16. Trabalho bem com aqueles que são	64%	Comportamental	Pessoas
17. Em situação de estresse procuro	71%	Analítico	Tarefa
18. Os outros consideram você	43%	Analítico	Tarefa
19. Suas decisões são tipicamente	43%	Diretivo	Tarefa
20. Geralmente não gosto de	57%	Diretivo	Tarefa

FONTE: Dados da Pesquisa

Dentre as perguntas do questionário, buscou-se compreender qual o tipo de trabalho que mais agrada aos gestores, questão número 02. Os resultados mostraram que, 50% dos respondentes preferem trabalhos técnicos e bem definidos, comportamento este que está diretamente relacionado ao estilo diretivo de decisão, para Robbins (2006) este perfil predomina em pessoas orientadas para o desempenho e com baixa complexidade cognitiva. Neste sentido, pode-se observar que os pesquisados demonstram gostar de trabalhos que apresentem poucas alternativas, trabalhos de lógica e racionalidade e que demandem de rápida decisão.

Quando questionado aos gestores sobre o que esperam das pessoas que trabalham junto, seja subordinado ou não, a pesquisa mostrou que, 71% preferem trabalhar com pessoas dedicadas e

responsáveis, o que assinala o perfil decisório conceitual, que para Bregalda; Dalmau e Madruga (2013), quem apresenta esse perfil tem predominância a dimensão pessoa, que são aquelas que tomam decisões socialmente orientadas, e para as quais consideram grande quantidade de informação, isto é, tem um enfoque de longo alcance, acreditam que o grupo produza melhor com pessoas que sejam dedicadas e cumpram com suas obrigações.

Tendo em vista que a deficiência de comunicação é um dos grandes problemas nas empresas, foi perguntado aos gestores como preferem se comunicar. O resultado obtido revelou que 50% preferem se comunicar com por meio do contato direto, o que revela uma característica diretiva, com um comportamento mais lógico e racional. O perfil diretivo, no cotidiano procura ser direto, claro e objetivo quando vão passar

alguma informação, o que se configura em um fator importante para que a comunicação seja eficiente. (ROBBINS, 2006; BAHIA, 2008).

Quando questionados sobre o que enfatiza em seu planejamento, os gestores destacam em seus planejamentos, 64% dos pesquisados revelaram que em seu planejamento, procuram realçar o alcance de objetivos. Este resultado está intimamente ligado ao estilo decisório analítico, sendo que os pesquisados procuram ser cautelosos em suas decisões e preferem alcançar primeiramente objetivos traçados para posteriormente traçar metas futuras, segundo Robbins (2006) este perfil de decisão requerem muita informação e buscam soluções complexas para os problemas. Certo (2003) diz que, planejar é uma atividade das empresas que devem resultar de decisões tomadas no presente, verificando o seu possível impacto no futuro.

O resultado mais expressivo com 86% compreende o comportamento dos gestores quando confrontados com soluções de problemas. Observa-se que inúmeros problemas são encontrados todos os dias nas organizações, o que para Jones (2010) mostra que a tomada de decisão organizacional busca identificar os erros cometidos pelos gestores ao tomar decisões em seus cargos e atividades nas empresas. Diante do resultado, observa-se que, estes gestores, preferem fazer uma análise detalhada de cada solução de acordo com cada situação. Esta escolha é pautada na dimensão tarefas, e apresenta características do perfil analítico, que para Robbins (2006) essas pessoas apresentam características autocráticas e tomam decisões técnicas e racionais, baseando-se sempre em dados objetivos, procuram analisar bem cada problema, juntando o maior número de informações para poder tomar a decisão mais assertiva.

Buscou-se também, identificar de que forma os gestores pesquisados utilizam as informações para tomada de decisão. Para alcançar a eficiência no processo decisório, os gestores precisam saber como lidar com informações, vale ressaltar que segundo Bahia (2008) informação compreende um conjunto de dados interpretados, dotados de relevância e propósito, que podem ser tácito ou explícito. Sendo assim, essas informações tendem a fornecer uma solução para determinada situação, com 64%, os gestores

entrevistados preferem utilizar informações precisas e completas, o que está diretamente ligado ao estilo decisório analítico. Este perfil requer muita informação e buscam soluções complexas para os problemas, necessitando de tempo para processar toda a informação e são inovadores nas soluções que propõem. (ROBBINS, 2006; BREGALDA, DALMAU e MADRUGA, 2013)

Perguntamos aos gestores qual comportamento é adotado quando não tem certeza do que fazer. Observa-se que quando os gestores entrevistados estão com dúvidas sobre o que fazer, 71%, procuram pesquisar os fatos, o que caracteriza o estilo decisório analítico, que necessita compreender bem o processo, pois apresenta predominância na dimensão tarefas. Para Bregalda; Dalmau e Madruga (2013), esse perfil apresenta comportamento cauteloso, procurando sempre situações parecidas com a que está ocorrendo para maximizar a chance de acerto, dessa forma tomam decisões técnicas e racionais, com base em dados objetivos, não se deixando levar pelo “achismo”.

No que tange a questão, sobre quando o tempo é importante para o gestor na tomada de decisão observa-se que, quando os entrevistados estão sobre pressão, com 57%, buscam seguir planos e prioridades, este posicionamento caracteriza o estilo decisório analítico, para Robbins (2006) quando esses gestores não têm tempo para analisar várias alternativas, e consultar todas as informações disponíveis, preferem seguir aquilo que já está previsto.

Nesta questão sobre o comportamento dos gestores em ambientes sociais, os entrevistados apresentaram perfil comportamental com 50%. Segundo Gibson et al, (2006) o estilo comportamental, é caracterizado por tomadores de decisões que se preocupam com o desenvolvimento pessoal e organizacional. Atentam-se sempre, com o bem estar dos seus subordinados levando-os a serem mais comunicativos e receptivos à sugestões, sempre evitando situações de conflito.

A questão que procurou identificar o que o trabalho realizado pelos entrevistados pesquisados propicia para os mesmos, revelou que 57% gostam de missões desafiadores, o que revela um perfil analítico. Segundo Robbins (2006) esse tipo de perfil, requer muita informação, e por isso preferem

soluções complexas, de forma que possam utilizar as informações a seu favor, dando grande destaque as suas decisões. Na questão 16, buscou-se identificar qual o estilo de pessoas que os entrevistados pesquisados melhor trabalham. Com 64%, os gestores revelaram que gostam de trabalhar com pessoas confiáveis e educadas, apontando para o estilo decisório comportamental. O trabalho em equipe quase sempre produz resultados melhores que os individuais, e para isso é preciso que haja interação entre os membros da equipe, sendo que o perfil comportamental prioriza uma equipe companheira que não cause conflito, pois gostam de trabalhar em grupo e procuram comunicar-se através de reuniões. (GOMES; GOMES; ALMEIDA 2002).

Procurou identificar como os gestores pesquisados posicionam-se em situações de estresse. Com 71%, os entrevistados apontaram que em situações estressantes concentram-se no problema, atitude que aponta para o estilo analítico. O comportamento analítico, é altamente racional, de forma que a tendência é se afastar de atitudes que priorizam o lado emocional, seus trabalhos são técnicos e o objetivo será sempre atender as demandas da tarefa, (GIBSON et al, 2006).

Quando perguntado aos gestores sobre o que não gosta na rotina de trabalho, o resultado de 57% apontou que, não gostam de perder o controle, o que é uma característica do perfil diretivo. Esse tipo de comportamento faz com que, por vezes, as pessoas sejam agressivas na busca de soluções para os problemas, por isso, temem perder o controle da situação (ROBBINS, 2006; BREGALDA; DALMAU e MADRUGA, 2013).

Como já explicado anteriormente, existem quatro estilos de tomada de decisão e cada um deles estava associado a uma das opções de respostas do questionário. Para conhecer o estilo predominante de cada um, foram somados os pontos atribuídos a cada resposta I, II, III e IV em cada uma das 14 frequências. Se a maior pontuação foi I, o estilo de decisão predominante é o diretivo, se foi II, é o analítico, se foi III, é o conceitual, e se foi IV, é o comportamental. Responderam ao questionário 14 gestores administrativos de uma empresa de transporte de passageiros do entorno sul e do Distrito Federal, totalizando 280 respostas e após análise e tabulação dos dados, os resultados obtidos foram:

Tabela: 02 Análise de frequência

CLASSIFICAÇÃO	ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO	TOTAL DE RESPOSTAS	RESULTADO
I	Diretivo	71	25%
II	Analítico	101	36%
III	Conceitual	53	19%
IV	Comportamental	55	20%
TOTAL		280	100%

FONTE: Dados da Pesquisa

Em relação aos questionários aplicados aos gestores, a moda em geral indicou que o perfil tomador de decisão com maior predominância é o analítico com 36%. Segundo Rowe (2004), é comum entre gestores e executivos a predominância do estilo analítico, devido geralmente optarem por tomar decisões técnicas e racionais com base em dados objetivos. O perfil diretivo apresentou 25% do total de respostas, o que confirma a ideia de que os gestores da empresa pesquisada, apresentam perfil voltado para tarefas.

É certo que, cada gestor responsável por tomar decisões nas organizações possui características distintas que vão diferenciar de acordo com a forma de agir, comunicar, pensar e expressar, sendo assim, isso não impede que esses gestores em momento oportuno mudem ou opinem de maneira diferente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar a predominância do perfil tomador de decisão dos gestores

administrativos de uma empresa de transporte de passageiros, atuante no Entorno Sul e no Distrito Federal, segundo a proposta teórica do modelo de tomada de decisão proposto por ROBBINS. Identificar o perfil decisório, passou a ter grande relevância nos últimos tempos, especialmente quando se trata da tomada de decisão ao nível de gestão, pois acredita-se que, decisões estratégicas mais assertivas acabam por gerar resultados para toda a empresa, e conseqüentemente tendem a elevar o grau de efetividade dos serviços prestados aos clientes.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente foi necessário aprofundar os conhecimentos sobre a temática, sendo assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que proporcionou o aprofundamento do conhecimento sobre a tomada de decisão e estilos decisórios. Após a inserção das informações necessárias, para alcançar os objetivos, foi utilizado o método quantitativo com o apoio de questionário, neste caso, foi utilizado o modelo proposto por Rowe (2004), adaptado por Robbins (2006), que propõe um instrumento com quatro linhas de respostas afirmativas para cada pergunta, relacionadas aos perfis decisórios. Para analisar e mensurar os resultados da pesquisa, os dados foram tratados estatisticamente, sendo a análise da frequência o método mais adequado.

Com os resultados da pesquisa, observou-se que a maioria das decisões na empresa pesquisada segue a lógica da dimensão tarefas, analítica e diretiva, o que torna a decisão extremamente racional e técnica. É possível identificar também que, quando as perguntas se referem à forma na qual os gestores são vistos ou avaliados pelos colegas, as respostas tendem a ser baseado nos conceitos da dimensão pessoa, aquela que prioriza o bem estar do colaborador. Mas, quando as perguntas são relacionadas aos resultados e metas, o comportamento dos gestores tem tendência ao comportamento da dimensão tarefas, que prioriza o alcance dos objetivos da empresa. Ou seja, os gestores querem ser vistos como comportamentais ou conceituais, mas agem de maneira analítica e diretiva.

O resultado da pesquisa comprovou a hipótese inicial de que os gestores apresentam perfis orientados para tarefas, ou

seja, analítico e diretivo. O que revela, por parte da empresa, um comportamento racional com elevada preocupação no alcance das metas, o que torna o trabalho muito técnico, de forma a garantir e priorizar os resultados.

O estudo apresenta limitações, especialmente, por se tratar de um estudo de caso, assim sendo, o resultado não pode ser generalizado, às demais empresas do ramo de transporte de passageiros. É importante ressaltar que, a pesquisa se ateve a identificar o perfil do tomador de decisão, considerando a visão apenas dos gestores, no entanto, sugere-se um estudo mais aprofundado do perfil, considerando também a visão dos subordinados.

BIBLIOGRAFIA

- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Maua. Editora Ltda, 2008.
- BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. In: Harvard Business Review. Página: 20-29, Janeiro de 2006.
- BREGALDA, Andressa; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; MADRUGA, Érico de Avila. O processo decisório em um campus de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina: uma relação com o desenvolvimento organizacional. In: XIII Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária nas Américas, 8., 2013, Buenos Aires. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**. Santa Catarina: Repositório Institucional da Ufsc, 2013. p. 1 - 16. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114698/2013167> - O processo decisório em um campus de uma instituição.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Acesso em: 10 out. 2017.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª Ed. 2010.
- DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John. M.; DONNELLY Jr., James H.; KONOPASKE, Robert. **Organizações: comportamentos, estrutura e processos**. 12a ed. Porto Alegre:

- McGraw-Hill, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas. 2002.
- JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6º Ed. São Paulo: Pearson. 2010.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa**. Departamento de Ciência de Computação e Estatística-IBILCE-UNESP, 2012.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5º Ed, São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva. Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de Gestão Moderna**. Teoria e Prática. Leya, 2014.
- PEREIRA, Maria José L. de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da Decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: LTC. 2009.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 14ª Ed. 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, Stephen P., **Comportamento organizacional; tradução técnica**. Reinaldo Marcondes. - 11 ed. - São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROWE, Alan J. **Inteligência Criativa: Descobrendo o potencial de inovação em nós e nos outros**. 2004.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.