

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: UMA PESQUISA COM
ESTUDANTES DA UFPB**

JAMILLIS BERTO DA COSTA

João Pessoa

Outubro, 2024

JAMILLIS BERTO DA COSTA

**ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: UMA PESQUISA COM
ESTUDANTES DA UFPB**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: José Jorge Lima Dias Júnior

João Pessoa

Outubro, 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838e Costa, Jamillis Berto da.

Estilos de tomada de decisão: uma pesquisa com
estudantes da UFPB / Jamillis Berto da Costa. - João
Pessoa, 2024.

36 f.

Orientação: José Jorge Lima Dias Júnior.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Tomada de decisão. 2. Estilos de decisão. 3.
Estudantes. I. Dias Júnior, José Jorge Lima. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração


Aluna: Jamillis Berto da Costa

Trabalho: Estilo de tomada de decisão: Uma pesquisa com estudantes da UFPB.


Área da pesquisa: Comportamento Organizacional

Data de aprovação: 11/10/2024


Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 JOSE JORGE LIMA DIAS JUNIOR
Data: 14/10/2024 09:11:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 14/10/2024 17:20:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Documento assinado digitalmente
 ARTURO RODRIGUES FELINTO
Data: 14/10/2024 17:46:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto

A Deus, por ter me sustentado até aqui, e a meus pais, pelo incentivo diário.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus que tem me sustentado até aqui, sendo meu amigo, meu pai e me auxiliado em tudo, todos os dias da minha vida, sem Ele não poderia ter feito nada.

Aqui, deixo meu agradecimento as pessoas que ajudaram ao longo da minha vida, a nível pessoal e acadêmico, que são meus pais, Aldeci Costa e Vania Berto, eles foram e são muito importantes nesta caminhada, se esforçando todos os dias ao acordar comigo às 4h da manhã para me levar ao ponto de ônibus, e sempre sendo presentes ao longo dos anos, em momentos de dúvidas em questões da faculdade eles estavam lá para me ajudar, me incentivando e sendo meu suporte. Ao meu irmão, Jonathas Berto que é meu amigo e com quem eu divido os melhores momentos, quem me ajuda em tudo e sempre está comigo, não importa a situação.

Aos meus avós, aqueles já partiram e aqueles que estão aqui, grata pelos ensinamentos.

Também estendo meus agradecimentos a minha tia/mãe, Marilene Costa que desde sempre acompanhou minha vida pessoal e acadêmica, e a minha prima/irmã, Jéssica que me auxiliou no início do curso e com quem eu dividia os cafés da manhã na universidade.

Aos professores que passaram ao longo dos anos, e o conhecimento que foi passado durante as aulas, sem dúvida, me ajudaram a chegar até aqui. Quero agradecer ao meu orientador do trabalho de conclusão de curso, Professor Doutor José Jorge Lima Dias Júnior, minha consideração e apreço. Somente a sua disponibilidade, conhecimento e paciência permitiram que este trabalho fosse concluído.

Os meus agradecimentos aos meus colegas e amigos de curso, em especial aqueles que iniciei e aqueles que encontrei ao longo do caminho vocês foram e são muito importantes nessa jornada, me ajudando nas disciplinas, lembrando da agenda da semana e apoiando durante todo curso, sou grata pelo companheirismo.

A todos que fizeram parte, o meu muito obrigada.

“Seja forte e corajoso! Não fique desanimado, nem tenha medo, porque eu, o Senhor, Seu Deus, estarei com você em qualquer lugar para onde você for!” Js.1.9.

RESUMO

Os administradores enfrentam problemas e situações em que precisam tomar decisões constantemente. São desafios que surgem no dia a dia de um gestor e que é de sua responsabilidade buscar soluções rápidas e eficazes para os problemas apresentados. Existem as decisões triviais que são aquelas automáticas e decisões complexas, como por exemplo a tomada de decisão gerencial, que é uma das atividades cruciais e que demanda concentração do gestor. É de conhecimento geral que todo ser humano é único, portanto, cada um pensa e age da sua maneira, por isso existem os estilos de tomada de decisão que ajudam a entender como funciona o processo decisório. Nesse contexto, esta pesquisa tem o objetivo de caracterizar os estilos de decisão de estudantes do curso de Administração da UFPB. O estudo é de caráter exploratório com abordagem quantitativa, e tem como instrumento de investigação a aplicação de um questionário com perguntas de múltipla escolha. Na avaliação dos resultados, a pesquisa mostra que existe um estilo dominante, mas que os outros estilos se encontram em equilíbrio diante do exposto nos resultados. Portanto, conforme análise do questionário, temos o estilo comportamental mais predominante dentre os demais.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Estilos de decisão. Estudante. Administração.

ABSTRACT

Administrators face problems and situations in which they constantly need to make decisions. These are challenges that arise in a manager's daily life and it is their responsibility to seek quick and effective solutions to the problems presented. There are trivial decisions that are automatic and complex decisions that need to be thought through to resolve, such as managerial decision-making, which is one of the crucial activities that demands concentration from the manager. It is common knowledge that every human being is unique, therefore, everyone thinks and acts in their own way, which is why there are decision-making styles that help to understand how the decision-making process works. The research is exploratory in nature with a quantitative approach, and its research instrument is the application of a questionnaire with multiple-choice questions. When evaluating the results, the research shows that there is a dominant style but that the other styles are in balance given the results. Therefore, according to the analysis of the questionnaire, we have the most predominant behavioral style among the others.

Keywords: Decision making. Decision styles. Student. Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estilos de tomada de decisão

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos estudantes

Tabela 2: Percentual do sexo por faixa etária

Tabela 3: Classificação dos estilos de tomada de decisão

Tabela 4: Estilo de decisão por sexo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos estudantes – curso

Gráfico 2: Valor absoluto e percentual por estilo de decisão

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 TOMADA DE DECISÃO	15
2.2 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	18
3 METODOLOGIA	21
3.1 TIPOS DE PESQUISA	21
3.1.1 AMOSTRA	22
3.1.2 COLETA DE DADOS	22
3.1.3 ANÁLISE DE DADOS	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	24
4.2 RESULTADO DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO	26
5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Decidir é uma habilidade essencial em várias áreas da vida, seja no cotidiano ou até mesmo na vida profissional. Na maioria das vezes decidimos por algo sem de fato perceber que estamos tomando uma decisão. De acordo com Gomes (2006), decisão é o processo que resulta na seleção de pelo menos uma opção entre várias alternativas disponíveis, todas consideradas como possíveis soluções para um problema específico, seja de forma direta ou indireta. Assim, entrando na esfera organizacional, um gestor toma decisão quando escolhe uma alternativa dentre as diversas opções que lhes são apresentadas, sempre buscando a opção mais assertiva e que proporcione sucesso para a empresa.

Decidir faz parte das atividades do administrador, desde o início de sua formação acadêmica até entrar no mercado de trabalho, ele toma decisões e resolve problemas diariamente na organização. É necessário analisar, investigar e agir diante das opções que lhes são expostas. É um dos trabalhos mais importantes e também mais difíceis para um gestor, pois traz consigo vários riscos, seja ele a longo ou curto prazo. Uma decisão mal pensada ou mal planejada pode trazer prejuízos em qualquer setor da organização. Para Hammond et. al. (2006), com frequência, a maneira como as decisões foram tomadas impactam no seu resultado final - as opções não foram claramente especificadas, a informação correta não foi coletada, os custos e benefícios não foram considerados com precisão.

É importante ter uma fonte de dados confiável para conseguir obter informações precisas e encontrar soluções objetivas. Não existe decisão “perfeita”, mas é esperado que a decisão tomada seja assertiva, pois são fundamentais para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa. Segundo Bravo e Busanelo (2018), é importante que a decisão seja seguida pela execução, ou seja, não é suficiente apenas tomar a decisão, é necessário garantir que o que foi decidido seja colocado em prática. Portanto, o gestor deve buscar resolver os problemas que surgem na organização de forma que seja colocado em prática o que foi decidido na teoria.

Desse modo, o processo decisório faz parte do dia a dia e está presente em todos os contextos, desde questões pessoais até decisões mais gerais como, por exemplo,

grandes projetos de investimento, comumente de longo prazo, que compreende organizações privadas e públicas. (Préve, Moritz e Pereira, 2010).

O processo de tomada de decisão gerencial é uma tarefa que precisa de bastante atenção por parte de quem está exercendo o papel do decisor, pois como ser humano, essa decisão pode ser afetada pelo meio em que vivem, experiências ou percepções. Ele precisa analisar as informações que lhes são entregues, detectar o problema e ir em busca de uma solução. Quando uma decisão é tomada sem verificar as informações, sem um planejamento estratégico, é bem provável que acarrete prejuízo para empresa, principalmente no lucro, que é o principal objetivo de uma organização com fins lucrativos. De acordo com Drucker (1967), um executivo competente compreende que o processo de tomada de decisão possui sua própria estrutura e componentes nitidamente estabelecidos.

Trazendo esse tema para o contexto acadêmico, o processo de tomada de decisão é parecido no ambiente organizacional, ambos envolvem pessoas com o objetivo de resolver problemas e tomar as melhores decisões. As universidades possuem um papel importante na sociedade, são elas que ajudam a desenvolver habilidades gerenciais, sendo uma delas a tomada de decisão dos futuros profissionais da administração.

Sendo assim, é importante conhecer os estilos de tomada de decisão de um estudante, pois auxilia no seu desenvolvimento profissional, sabendo que cada estilo tem suas próprias características e reflete como cada indivíduo responde a determinadas situações. Também é importante ressaltar que o estudante de administração futuramente pode vir a se tornar um líder ou gestor e precisarão tomar decisões que irão afetar não apenas ele mas toda uma equipe, conhecer e entender os estilos de tomada de decisão o ajuda a melhorar suas habilidades para uma tomada de decisão eficaz. Estudantes que entendem como funciona os diferentes tipos de estilos, estão mais preparados para se adaptar ao mercado de trabalho. Portanto, como problemática do artigo em questão, temos: Quais são os estilos de tomada de decisão utilizados com mais frequência pelos estudantes de administração da UFPB?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os estilos de tomada de decisão mais predominantes entres os estudantes da UFPB;

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar e conhecer os estilos de tomada de decisão;
- Caracterizar os estilos de tomada de decisão dos estudantes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do exposto a escolha do tema se deu a partir da necessidade de saber quais são os estilos decisórios utilizados pelos estudantes da Universidade Federal da Paraíba, a partir da leitura de alguns artigos e livros, buscamos entender como a mente humana funciona ao ter que tomar alguma decisão, seja ela uma decisão racional ou por impulso.

Entender como diferentes abordagens influenciam os resultados das nossas decisões dentro das organizações, é essencial para compreender a dinâmica do processo decisório, que pode mudar dependendo da situação em que o indivíduo se encontra e sua complexidade envolvida. Desse modo, conhecer os estilos de tomada de decisão, permite que nós enquanto estudantes de administração e futuros líderes e gestores desenvolvam habilidades organizacionais que irão nos ajudar na resolução de problemas no mercado de trabalho. Além disso, essa investigação pode ajudar organizações a conhecer melhor suas equipes e seus estilos decisórios, ao estudar este tema, identificamos nosso estilo predominante e buscamos trabalhar para o melhor alinhamento dessas competências organizacionais que os estilos nos apresentam.

O tempo todo nas organizações é preciso resolver problemas e tomar decisões, mas quais os estilos da tomada de decisão? Que tipo de estilo é frequentemente utilizado pelos estudantes na UFPB? O administrador, como estudante, tem contato na teoria como é que ocorre o processo decisório, e no âmbito organizacional seja ele privado ou público, ele passa a exercer essa tarefa de forma prática. De acordo com Braga (1987) o processo decisório refere-se aos métodos para identificar problemas, analisar opções e selecionar um curso de ação ou solução. Ou seja, o administrador antes de tomar uma decisão ele precisa analisar os dados obtidos para em seguida buscar uma solução.

No âmbito organizacional, é preciso que haja um tomador de decisão, alguns gestores escolhem caminhos racionais ou por impulso, decisões rápidas ou devagar. Para Kahneman (2012), existe o Sistema 1 que opera de forma automática e rápida, exigindo pouco esforço, enquanto o Sistema 2 geralmente opera com foco nas tarefas mentais mais exigentes que precisam de maior atenção, como cálculos complicados.

Além disso, também existe os estilos de decisão que levam o administrador a pender para um estilo específico com base em algumas variáveis, como valores, crenças, personalidade, emoções entre outras questões, contudo, o processo decisório desde a formação do estudante até se inserir no mercado de trabalho deve ser uma das habilidades desenvolvidas ao longo de sua carreira.

É nesse ambiente acadêmico que buscamos entender como esse processo ocorre e como os estudantes de administração lidam com os estilos de tomada de decisão. Esta pesquisa é relevante por sua aplicação prática das tomadas de decisão em cenários acadêmicos e futuramente organizacionais. Também poderá colaborar para o aumento da discussão sobre o tema estilo de tomada de decisão no meio acadêmico, contribuindo para entender qual tipo de estilo está mais presente entre os estudantes e quais são as variáveis que podem influenciar, como curso, sexo, idade, entre outras.

Este artigo é construído da seguinte forma: referencial teórico para auxiliar na análise da pesquisa, incluindo revisões da literatura sobre temas referentes a esta pesquisa, metodologia, resultados das questões, considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real.” (Daft, 2005, p.196).

Pode-se observar que desde antigamente as crenças e valores são fortes influências nas tomadas de decisão.

Ao longo dos anos, o ser humano passa pela necessidade de tomar decisão, um dos meios utilizados para facilitar essa escolha era por meio da crença nos deuses, assim, podiam tomar decisões com sabedoria, quando o resultado dessa decisão tomada era positivo, provavelmente o motivo desse sucesso se dava ao fato de ter agradado a entidade, caso falhasse, o motivo seria a falta de fé.(Silva 2019, p. 12)

A tomada de decisão vem se aprimorando desde então, e com o avanço da globalização vem se tornando algo cada vez mais dinâmico, fazendo com que os gestores fiquem frente a frente com problemas na busca por soluções eficazes cada vez mais rápido e ágil.

O conceito de tomada de decisão, segundo Sobral e Peci (2013, p. 145), foi introduzido no campo da administração por Chester Barnard, em seu livro *As funções do executivo*, substituindo expressões como “alocação de recursos” ou “definições de políticas”. A partir dessa definição, o gestor passou a ser visto como alguém que soluciona problemas.

A tomada de decisão é algo que está intrínseco na vida de um administrador, sendo ele um profissional que irá gerir ou liderar um negócio, mas antes de se tornar um profissional que atua no mercado, ele começa sua carreira administrativa como um estudante que está se desenvolvendo academicamente para se tornar um excelente profissional. Para esses futuros gestores, a habilidade de tomar decisões assertivas é essencial para sua vida acadêmica e profissional.

As organizações funcionam como sistemas de decisões, nos quais cada indivíduo participa de maneira consciente e racional, escolhendo e decidindo entre alternativas que podem ser mais ou menos racionais, dependendo de sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são fundamentais para entender o comportamento humano nas organizações. Aquilo que uma pessoa valoriza e deseja influencia o que ela percebe e como interpreta as situações, e, ao mesmo tempo, o que ela percebe e interpreta afeta o que ela valoriza e deseja. Em outras palavras, as decisões de uma pessoa são baseadas em sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadoras de informação, formadoras de opinião e tomadoras de decisão. (Chiavenato 2003, p. 348)

Observamos que cada decisão é, na maioria, como o indivíduo processa as informações e forma suas opiniões a partir de variáveis como suas crenças e valores, uma reflexão de sua percepção de mundo.

Decidir é uma das tarefas cruciais para um gestor, ela que vai resultar em sucesso ou prejuízo para organização, cabe a ele tomar decisões sobre todas áreas da empresa que abrange as quatro funções organizacionais. De acordo com Porto e Bandeira (2006), compreende-se que as escolhas precisam ser feitas de maneira rápida e precisa, já que o sucesso das empresas depende da excelência de sua administração. Sendo assim, os desafios que surgem no processo decisório levam o gestor a procurar informações que sejam objetivas para que a decisão seja eficaz e os resultados assertivos.

O processo decisório nada mais é do que a essência das competências gerenciais. A responsabilidade do gestor é decidir dentre muitas ou poucas alternativas a melhor para o momento em que a empresa se encontra. Dessa forma, segundo Wang, Liu e Ruhe (2004), a decisão de escolher entre diferentes opções com base em critérios específicos é um dos processos cognitivos mentais fundamentais do comportamento humano. Assim, a tomada de decisão envolve processos mentais complexos, incluindo avaliação, comparação, ponderação de opções e previsão de resultados. É um aspecto fundamental do comportamento humano e está presente em diversas situações do dia a dia, desde escolhas simples até decisões complexas e estratégicas como ocorre nas organizações. Essa escolha é feita com base em critérios específicos, que podem incluir valores pessoais, objetivos, restrições, preferências e informações disponíveis.

Dito isto, é amplamente reconhecido que toda decisão envolve riscos, e que não há uma decisão “perfeita” ou totalmente correta, o que o gestor faz é decidir por algo que seja vantajoso para empresa em curto e longo prazo.

Cada tomada de decisão apresenta consequências positivas ou negativas para a organização, por isso é preciso que o gestor tenha uma gama de informações, faça análises e se planeje bem antes de se decidir por algo, dessa forma ele reduz os riscos e incertezas do processo decisório.

No entanto, nem sempre o gestor vai disponibilizar de muitas informações, ou muito tempo para tomar uma decisão, e é nesse momento que é importante se manter atento e concentrado nas suas opções para conseguir tomar uma decisão assertiva e que traga sucesso para a empresa. De acordo com Abib (2010), ciente da falta de perfeição das informações disponíveis, o agente decisor deve utilizar informações de boa qualidade para reduzir os impactos de uma escolha prejudicial.

Pode-se observar que as decisões são baseadas em algumas variáveis como por exemplo, crenças, valores, experiências, cultura organizacional, por emoção ou de forma racional, existem muitas formas de tomar decisão.

Segundo Sobral (2008), o modelo racional de tomada de decisão refere-se ao processo decisório no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. Dessa forma, o processo levaria a uma decisão ideal, independente de quem a tomasse. Isso significa que, de acordo com esse modelo, os administradores consideram todas as alternativas possíveis, avaliam todas as informações disponíveis, ponderam prós e contras e escolhem a opção que trará o melhor resultado para a organização, independentemente de quem esteja tomando a decisão. Em síntese, o objetivo é tomar a decisão que traga maior benefício para a empresa, seguindo um processo racional e objetivo.

Por outro lado, temos também a tomada de decisão por emoção. Para Alvarenga (2011), as emoções têm sido encaradas como o oposto da racionalidade no contexto das decisões de gestão, sendo percebidas como um viés que influencia as decisões ótimas. Normalmente, a emoção é vista como algo que pode interferir na tomada de decisões gerenciais. O pensamento é que as emoções podem levar a decisões baseadas em sentimentos pessoais, em vez de serem puramente racionais e objetivas. Isso pode ser considerado um viés, pois pode desviar a decisão do caminho que traria o melhor resultado para a organização.

Espera-se que os gestores tomem melhores decisões e que estas resultem em ações produtivas, rapidez na resolução de problemas e melhor desempenho organizacional. (Abib, 2010, p. 74) sendo assim, os gestores devem usar métodos objetivos para tomar decisões, visando alcançar resultados positivos e impactar positivamente o desempenho da empresa.

Dito isto, a tomada de decisão é um processo essencial em todos os aspectos da vida, e está presente no dia a dia de qualquer ser humano influenciando o resultado de nossas ações e escolhas. Podendo ser baseada em diferentes abordagens, como a racionalidade ou por emoção, e é fundamental para resolução de problemas nas organizações, seja ela privada ou pública.

2.2 ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

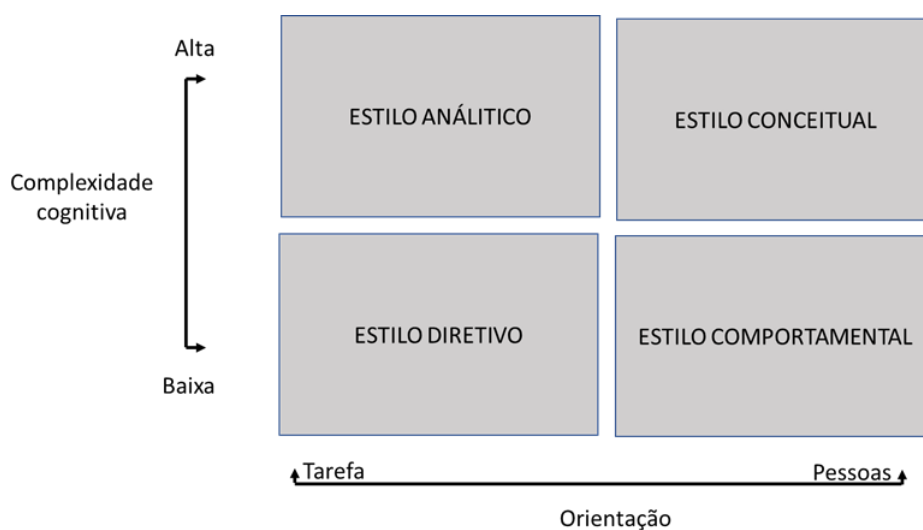
Diariamente é preciso tomar decisões, elas podem ser simples ou complexas. Embora algumas situações e problemas pareçam ser iguais aos de outra pessoa, a forma como buscamos solucionar é diferente. Cada ser humano é único e cheio de personalidade, valores, crenças, experiências, diferenças individuais, entre outros. Para Sobral e Peci (2013), estilo de tomada de decisão é um traço de personalidade que indica a inclinação de alguém por um certo método de tomar decisões. Por exemplo, um administrador avesso a risco é mais cuidadoso e criterioso ao tomar decisão, já um propenso ao risco ele é mais criativo e busca ideias inovadoras.

De acordo com Sobral e Peci:

O modelo dos estilos de tomada de decisão desenvolvido por Alan Rowe com outros pesquisadores. Apresentam duas dimensões: a primeira seria o foco no desempenho, na eficiência e nos resultados concretos (orientação para tarefa) e/ou foco nas relações interpessoais, na consideração dos impactos das decisões sobre as pessoas envolvidas (para pessoas). Essas duas dimensões ajudam a compreender como diferentes pessoas lidam com o processo decisório. A partir desse fato, observamos que algumas pessoas têm alta tolerância a situações de riscos e incertezas ao passo que outras preferem ambientes mais estruturados e confortáveis. (Sobral e Peci, 2013, p. 170)

Ao juntar as duas dimensões é possível identificar quatro estilos de tomada de decisão: diretivo, comportamental, analítico e conceitual, como está exemplificado na figura 1.

Figura 1 – Estilos de tomada de decisão



Fonte: Sobral e Peci. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Ed. Pearson Education, do Brasil, São Paulo, 2013, p.170.

Conforme o modelo de Rowe, analisado por Sobral e Peci, foi identificado 4 estilos de tomada de decisão, são eles:

Estilo diretivo: O estilo diretivo é característico de indivíduos focados no desempenho e com baixa complexidade cognitiva, eles priorizam a eficiência e resultados rápidos. Os gestores de estilo diretivo são racionais, valorizam rapidez na tomada de decisão e baseiam suas escolhas em aspectos técnicos, usando pouca informação e considerando poucas alternativas. Preferem situações estruturadas, confiam em regras e procedimentos organizacionais. Ele é focado em tarefa o que pode favorecer ao buscar soluções de forma assertiva, concentrando-se no que precisa ser feito. (Sobral e Peci, 2013, p. 171)

No estilo diretivo, o indivíduo é racional, prezam pela rapidez em solucionar os problemas, não precisam de muito tempo para pensar sobre como resolver alguma questão, deixando claro que também não buscam muita informação.

Estilo comportamental: O estilo comportamental traz consigo como principal preocupação o bem-estar das pessoas envolvidas. Os gestores que adotam o estilo comportamental são comunicativos e abertos, mais acessíveis, priorizando o entendimento dos impactos das decisões nas pessoas. Eles focam no desenvolvimento das pessoas e em ajudá-las a alcançar metas, preferindo aconselhar e persuadir em vez de dar ordens, evitando conflitos, possuem uma postura mais reservada. Sua ênfase no curto prazo limita a eficácia das decisões a ambientes previsíveis e estáveis. (Sobral e Peci, 2013, p. 171)

Este estilo comportamental diz respeito ao tipo de indivíduo que prefere um ambiente harmonioso e evita ambientes de conflito, preza pelo bem-estar e a boa comunicação, focando na resolução de problemas a curto prazo.

Estilo Analítico: O estilo analítico é caracterizado por indivíduos focados em tarefas e com alta complexidade cognitiva, é uma abordagem estruturada por dados. Os gestores que preferem o estilo analítico são autocráticos e tomam decisões técnicas e racionais com base em dados objetivos. Eles necessitam de muita informação, analisam diversas alternativas e procuram evidências concretas antes de tomar decisão e buscam soluções complexas e inovadoras. Valorizam a análise detalhada da informação e a maximização dos resultados da decisão. Requerem tempo para processar todas as informações e são inovadores nas soluções propostas. Este estilo é eficaz em tempos de mudança imprevisível. (Sobral e Peci, 2013, p. 171)

Como observado pelos autores, no estilo analítico os gestores precisam de tempo para processar informações e pensar em soluções eficientes para os problemas com base em dados.

Estilo conceitual: O estilo conceitual é típico de indivíduos que priorizam o social e que levam em conta uma grande quantidade de informações, eles possuem uma visão ampla e estratégica. Os gestores com esse estilo são colaborativos e inovadores, e suas decisões são voltadas para o longo prazo, tomando decisões que não apenas resolvem o problema imediato, mas que servem de base para o futuro. Utilizam dados de diversas fontes, sejam elas outras pessoas ou sistemas de controle gerencial, e a considerar várias opções em sua análise. Dão grande importância à ética no processo de tomada de decisão. (Sobral e Peci, 2013, p. 171)

Aqui o gestor foca no longo prazo, possuindo uma visão diferente dos demais estilos, de forma estratégica e abrangente, são colaborativos, inovadores, e buscam por várias opções de dados e informações para tomar uma decisão eficaz para organização.

Sendo assim, um gestor pode ao longo da sua vida profissional utilizar vários estilos de tomada de decisão, porém, vai existir um que será mais predominante em suas atitudes. Dependendo da situação em que ele se encontra vai ter um estilo dominante, sabendo também que existem influências externas e internas, personalidade, experiências, entre outras variáveis. De acordo com Sobral e Peci (2013), ao longo do tempo, o administrador vai subindo na hierarquia organizacional, sendo assim, a forma como ele processa as informações, analisa os dados e toma decisões, deve ser adaptada às exigências das atividades desempenhadas. Dessa forma, entendemos que o administrador não utiliza apenas um estilo de tomada de decisão em toda sua vida, mas ao longo do caminho vai mudando de acordo com a situação e sua função naquele momento.

Para Maldonato e Orco (2011), no entanto, as variações individuais no comportamento de tomada de decisão não estão apenas ligadas ao nível de experiência do tomador de decisões, mas também a outras variáveis, como estilos cognitivos e motivação, idade, gênero, posição socioeconômica e outras. Percebemos então que existem muitas influências externas que contribuem para a tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Andrade (2010), quando o ser humano começou a questionar os acontecimentos do mundo externo, tanto na cultura quanto na natureza, surgiu a

necessidade de criar uma forma sistemática de investigação científica. A metodologia é o conjunto de métodos ou abordagens utilizadas para buscar e adquirir conhecimento.

A presente pesquisa configura-se como um estudo que busca identificar os estilos de decisão mais utilizados pelos estudantes da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. O estudo se caracteriza como exploratória. Segundo Gil (1999, p. 43), este tipo de pesquisa visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. A pesquisa tem abordagem quantitativa que, segundo Pereira e Ortigão (2016, p. 69) esse tipo de pesquisa tem um certo caráter generalizador; no entanto, a preocupação em conectar o estudo aos diferentes contextos específicos torna o trabalho mais rico e significativo. Compreender essas convicções pode ser um objetivo valioso em um estudo quantitativo. E usa como instrumento de investigação a aplicação do questionário, segundo Gil (1999, p.128), o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

3.1.1 AMOSTRAGEM

A amostra desta pesquisa é composta por 75 estudantes da Universidade Federal da Paraíba, sendo eles do campus I João Pessoa-PB, campus IV- Litoral Norte, campus III Bananeiras, com foco nos estudantes do curso de administração do centro de ciências sociais aplicadas que estão ativos no atual período 2024.1. Os respondentes são de ambos os sexos, sua faixa etária foi dividida em 5 grupos: até 20 anos, 21 a 24 anos, 25 a 28 anos, 28 a 31 anos e acima dos 31 anos. A área que o respondente mais se identificava são: finanças, marketing, recursos humanos entre outras.

Portanto, a amostra que foi utilizada nesta pesquisa é por conveniência e não probabilística. Esta técnica consiste em selecionar pessoas de fácil acesso, contando com sua disponibilidade para fazer parte da pesquisa.

3.1.2 COLETA DE DADOS

Como instrumento de inspiração para coleta de dados foi realizada uma adaptação do modelo Decision Style Inventory (DSI), criado por A.J. Rowe em 1981, revisto pelo próprio pela última vez em 1983, mais recentemente traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelo Departamento de Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, coordenado pelo Professor Doutor Carlos Colaço. Em anexo o questionário adaptado, para identificar o estilo de tomada de decisão (Diretivo, comportamental, analítico e conceitual) de um indivíduo.

O presente questionário busca conhecer os estilos de tomada de decisão do estudante de administração da UFPB, com ele podemos determinar uma frequência maior em que esses estudantes utilizam um determinado estilo: Diretivo, comportamental, analítico e conceitual. A pontuação total de cada grupo de estilo, indica o nível de predominância do estilo do respondente.

O questionário possui um total de 20 perguntas sendo 5 de cada estilo, para responder era preciso escolher um número de 1 a 5 sendo (1-discordo totalmente, 2-discordo, 3-nem concordo e nem discordo, 4-concordo e 5-concordo totalmente), escolhendo a opção que melhor o descrevesse.

No questionário foi inserido questões sociodemográficas como: sexo, idade, curso, turno, período do curso, área de identificação. A interpretação dos resultados deve somar as pontuações de cada categoria (Diretivo, Comportamental, Analítico e Conceitual). A categoria com maior média indica o estilo predominante.

3.1.3 ANÁLISE DE DADOS

Sendo uma pesquisa **quantitativa**, ela utiliza dados numéricos como forma de classificação e análise dos resultados (Praça, 2015) a análise dos dados foi realizada comparando as informações obtidas pelo questionário com a literatura estudada, buscando compreender a relação da prática com a teoria.

O questionário foi enviado pela plataforma do *Google forms*, a estudantes dos 3 campus da Universidade Federal da Paraíba, com foco em estudantes do curso de administração, sendo esses alunos do primeiro ao último período de curso.

Ao analisar os dados, buscamos descrever e entender as informações obtidas. Primeiramente, por meio do *Google forms*, conseguimos visualizar de forma geral os resultados de cada questão perguntada, com gráficos de barras e pizza, desta forma, entendemos como se encontrava cada estilo de decisão. Em seguida, ao investigar os objetivos estabelecidos na pesquisa, foi feito um tratamento dos dados pela ferramenta Excel, para entender o perfil dos respondentes e como eles se relacionavam com o questionário dos estilos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A partir do questionário, utilizando o Google forms como ferramenta para obter as repostas, a própria ferramenta forneceu gráficos, sendo possível, analisar as repostas obtidas, com os valores e percentuais de cada resultado. Primeiramente iremos apresentar o perfil dos respondentes, percebemos uma concentração maior no sexo feminino com 54,7%, totalizando 41 mulheres e 45,3% totalizando 34 homens.

Tabela 1: Perfil dos estudantes

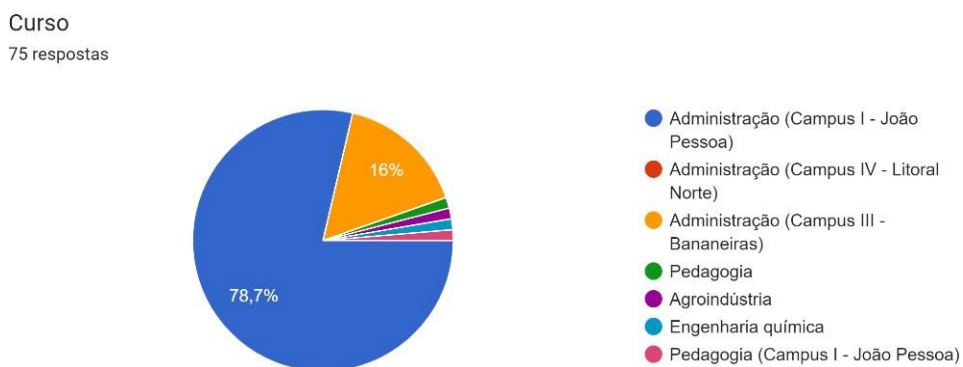
Sexo	Percentual	Total de repostas
Masculino	45,3%	34
Feminino	54,7%	41
		75

Fonte: Criado pela autora

O questionário foi passado não apenas para o campus I em João Pessoa-PB, mas também chegou no campus IV- Litoral Norte, campus III Bananeiras, obtivemos repostas de estudantes de outros cursos como, pedagogia, agroindústria e engenharia química. Porém a maioria das repostas foram de estudantes de administração do campus I em João Pessoa-PB, com um percentual de 78,7%, totalizando 59 estudantes de ambos

os sexos, contando com estudantes de administração dos três campus que responderam, temos um total de 71 estudantes apenas do curso de administração.

Gráfico 1: Perfil dos estudantes – Curso



Fonte: Criado pelo Google Forms

A tabela 2 apresenta o percentual do sexo por faixa etária, observando melhor, podemos ver que a maior concentração de respostas em ambos os sexos foi entre 21 a 24 anos, homens obtendo um percentual de 44,1% de respostas, totalizando 15 homens, enquanto as mulheres alcançaram o percentual de 58,5% totalizando 24 mulheres nessa faixa etária. Ao analisar, pode-se dizer que são esses estudantes que estão entrando no mercado de trabalho ou se preparando para entrar, e precisam desenvolver habilidades organizacionais, e uma dessas competências gerenciais mais exigidas é a tomada de decisão, pois ela irá nortear toda vida de uma empresa, seja a curto ou longo prazo.

Tabela 2: Percentual do sexo por faixa etária

Faixa etária	Masculino	Feminino
20 anos	26,5%	22,0%
21 a 24 anos	44,1%	58,5%
25 a 28 anos	20,6%	14,6%
28 a 31 anos	5,9%	2,4%
Acima de 31 anos	2,9%	0,0%

Fonte: Criado pela autora

4.2 RESULTADO DOS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Para identificar o estilo predominante é preciso tirar a média das respostas de cada questão e em seguida tirar a média geral do estilo de decisão. O questionário está organizado da seguinte forma: diretivo: 1 a 5; comportamental 6 a 10; analítico 11 a 15; e conceitual 16 a 20. Exemplo: questão 1 teve 75 respostas de números 1 a 5, a partir daí tiramos a média desse grupo de números e em seguida, a média das 5 questões juntas referentes ao estilo “diretivo”, assim, após tirar de todos os estilos comparamos qual teve a maior média e esse é o resultado.

Analisando a tabela 3, identificamos o estilo de tomada de decisão mais predominante entre a amostra que encontramos na pesquisa com os estudantes da Universidade Federal da Paraíba. Sendo assim, identificamos que o estilo Diretivo, que toma decisão de forma rápida e prática e não busca muitas informações, é o que menos se aproxima da personalidade dos estudantes de administração da UFPB (Almeida, et al., 2010).

Tabela 3: Classificação dos estilos de tomada de decisão.

	Média (μ)	Média das 5 questões:
Diretivo		
Questão 1	2,45	3,45
Questão 2	4,17	
Questão 3	3,48	
Questão 4	3,05	
Questão 5	4,07	
Comportamental		
Questão 6	3,80	4,14
Questão 7	3,95	
Questão 8	4,47	
Questão 9	4,25	
Questão 10	4,24	

Analítico		
Questão 11	4,09	3,83
Questão 12	4,09	
Questão 13	3,05	
Questão 14	4,16	
Questão 15	3,76	
Conceitual		
Questão 16	3,45	3,84
Questão 17	3,97	
Questão 18	3,67	
Questão 19	4,03	
Questão 20	4,07	

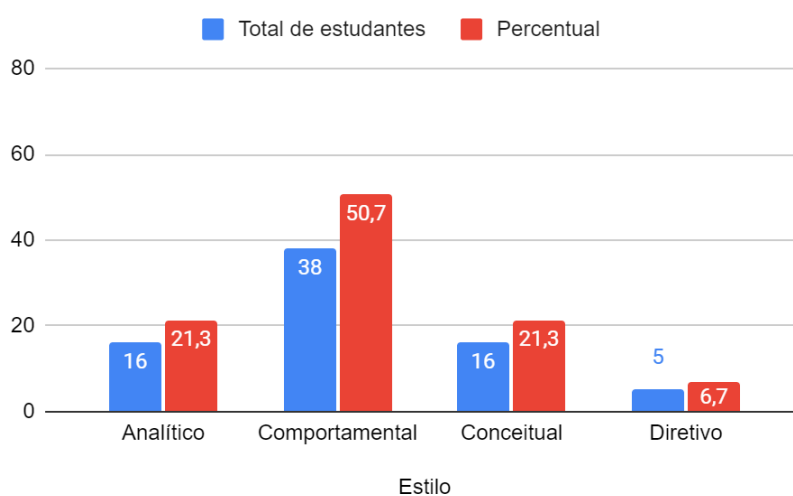
Fonte: Criado pela autora.

Conforme apresentado na tabela acima, podemos observar que o estilo com maior média foi o estilo Comportamental, que obteve 4,14 de média com base no simples cálculo feito pela ferramenta do Excel através dos resultados de cada uma das 20 questões. Se formos colocar em ordem, temos o 1º lugar – estilo comportamental com 4,14, seguido do 2º lugar – estilo conceitual com 3,84, em seguida o 3º lugar – estilo analítico com 3,83 e em 4º lugar – estilo diretivo. Sendo assim, os estudantes da UFPB possuem um estilo de tomada de decisão mais comportamental, segundo Robbins; Decenzo; Wolter (2014) eles possuem as características de trabalho em grupo, suas decisões sempre são pensadas analisando toda a equipe, evita conflitos e busca pela harmonia em seu ambiente de trabalho. Eles são menos impulsivos e buscam uma decisão mais organizada, pois considera todas as informações disponíveis.

O gráfico 2 apresenta o valor absoluto de estudantes por estilo de decisão, em seguida o percentual correspondente, ao total, 75 estudantes responderam nosso questionário. Analisando o estilo analítico, temos 16 estudantes, com 21,3% de estudantes pertencentes a este grupo, aproximadamente 1 em cada 5 estudantes toma decisões

baseadas em análise lógica. O estilo comportamental possui 38 estudantes com um percentual de 50,7 de estudantes, mais da metade dos estudantes toma decisões baseadas em aspectos interpessoais. O estilo conceitual também aparece com 16 estudantes e um percentual de 21,3%, assim como no estilo analítico, os estudantes aqui prezam por decisões baseadas em ideias inovadoras, criatividade e visão de longo prazo. Por último, o estilo diretivo apenas com 5 estudantes e um percentual de 6,7% dos estudantes, esse estilo envolve decisões rápidas e práticas, com menos de 1 em cada 10 estudantes utilizam esse estilo.

Gráfico 2: Valor absoluto e percentual por estilo de decisão



Fonte: Criado pela autora.

Observa-se que nos resultados não houveram muitas divergências entre um estilo e outro, principalmente entre o analítico e conceitual, confirmando a afirmação de Rowe (1998), que diz que o indivíduo não precisa adotar um estilo ou posicionamento de decisão. Vale lembrar que é importante considerar a personalidade do indivíduo tomador de decisão e as situações em que ele é exposto no dia a dia.

Assim como na pesquisa realizada por Amadeu (2021) nosso estilo predominante indicou o comportamental, em sua pesquisa ele relata que 58,5% dos gestores fazem parte do estilo comportamental, revelando um estilo dominante, com isso, possuem preferência por utilizar sua intuição e experiência para tomada de decisão.

Observando a tabela 4, o estilo comportamental é o mais forte entre os estudantes do sexo masculino, com a média mais alta (4,14), sugerindo que eles tendem a valorizar aspectos interpessoais em suas decisões. Também é perceptível que os estilos analítico e conceitual possuem médias parecidas 3,83 e 3,82 respectivamente, o diretivo apresenta uma média de (3,46), representa que elas não optam por decisões rápidas e baseadas apenas na lógica.

Tabela 4: Estilo de decisão por sexo

	Masculino	Feminino
Diretivo	3,44	3,46
Comportamental	4,14	4,14
Analítico	3,83	3,83
Conceitual	3,82	3,84

Fonte: Criado pela autora

Assim como entre os homens, o estilo comportamental também aparece de forma mais predominante entre os estilos apresentados das mulheres, com uma média de (4,14), entendemos que elas também valorizam os aspectos interpessoais nas decisões. Os estilos analítico e conceitual estão bem próximos, com 3,83 e 3,84 respectivamente, a análise lógica e a consideração de ideias inovadoras estão bem equilibradas no grupo feminino. O estilo diretivo, com média 3,44, continua sendo a média mais baixa tanto em homens como mulheres. Ambos os sexos possuem o mesmo estilo predominante e consequentemente os outros estilos seguem bem equilibrados entre os dois. Como afirmado por Sobral e Peci (2013) em seu livro, ele diz que dificilmente um administrador adota apenas um estilo de tomada de decisão, mesmo tendo um estilo dominante podem vir a utilizar outros em sua decisão. Isso mostra no gráfico o porquê os outros estilos aparecem próximos nas médias. Em relação ao sexo, foi mencionado na pesquisa de Amadeu (2021) que os tomadores de decisão do sexo masculino são mais racionais, enquanto as mulheres estão mais relacionadas a experiência, porém, em nossos resultados percebemos que tanto homens como mulheres estão mais ligados ao estilo comportamental.

Observando todos os dados obtidos, a importância da tomada de decisão no contexto organizacional, surge a partir do momento em que entendemos que sendo líderes

e gestores, precisaremos tomar decisões que afetaram toda uma empresa. Como já mencionado na pesquisa, não existe decisão “perfeita”, mas existe decisões que irão ser mais eficientes e eficazes para aquele momento em que a empresa se encontra, saber qual abordagem de decisão utilizar em determinadas situações é imprescindível para se tornar um bom gestor. Como Rowe (1998) havia mencionado, nenhum estilo de decisão pode ser considerado como o “melhor”, o estudante enquanto acadêmico e futuro profissional da área deve ser capaz de encontrar a melhor abordagem decisória para resolver seus problemas.

5 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

Observamos que uma das principais limitações da pesquisa é o fato do questionário ser aplicado com uma pequena amostra, em relação ao tamanho da amostra de estudantes ativos na Universidade Federal da Paraíba, desta forma, não é possível generalizar falando da predominância do estilo em todos os estudantes da UFPB.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou os estilos de tomada de decisão criados por Alan Rowe, e apresentado por Sobral e Peci (2013) em seu livro, Administração teoria e prática no contexto brasileiro, com o intuito de mostrar como cada um desses estilos se caracterizam no dia a dia de um administrador, optamos por aplicar a pesquisa no âmbito universitário, especificamente na Universidade Federal da Paraíba.

Dentre os objetivos traçados, nosso objetivo geral foi identificar os estilos de tomada de decisão mais predominantes entres os estudantes da UFPB; e como objetivos específicos, a) Identificar e conhecer os estilos de tomada de decisão; b) Caracterizar os estilos de tomada de decisão dos estudantes.

Discorrendo sobre o primeiro objetivo específico, ele foi a parte principal da pesquisa, conseguimos identificar os estilos de tomada de decisão, e conhecer suas características, como cada um deles se comporta no dia a dia de um administrador. O segundo objetivo específico buscou caracterizar os estilos de tomada de decisão dos

estudantes, compreendemos que existem decisões mais simples, como as que tomamos no dia a dia, e aquelas mais complexas que são tomadas por exemplo, quando precisamos resolver alguma questão de prova e principalmente no âmbito profissional. Como futuros administradores, precisaremos muitas vezes tomar decisões de forma rápida e eficiente, decisões que irão impactar a organização.

Sendo assim, após todas as informações já apresentadas, concluímos que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado e que o estilo mais predominante entre a amostra de estudantes da UFPB, é o estilo comportamental, porém, também percebemos que o estilo analítico e conceitual está bem próximo um do outro quando citamos os estilos mais utilizados pelos estudantes. É importante ressaltar que quando observamos ambos os sexos, os dados indicam que suas personalidades são bem parecidas quanto ao tomar decisão, mostrando que optam por decisões mais pensadas nas consequências que podem causar as pessoas em sua volta e buscam por uma comunicação clara entre seus pares.

Ao concluir esta pesquisa saio com uma visão mais ampla sobre as abordagens de estilos de decisão e a maneira como se refletem em nosso cotidiano, primeiramente, entender como esses estilos funcionam e como utilizamos eles para tomar decisões, mesmo com problemas similares, reagimos e resolvemos ele de maneira diferente. Como afirmado por Sobral e Peci (2013) ao longo do tempo, o administrador vai subindo na hierarquia organizacional, sendo assim, a forma como ele processa as informações, analisa os dados e toma decisões, deve ser adaptada às exigências das atividades desempenhadas. Percebemos então que onde ele está inserido irá afetar e influenciar em suas escolhas, a decisão de um estudante de administração difere de um profissional que já atua no mercado de trabalho, e isto é o que faz o processo decisório ser peculiar a cada indivíduo, depositamos nossas características, crenças, valores, tudo aquilo que nos influencia irá influenciar o processo de tomada de decisão, assim, escolhemos qual estilo decisor irá predominar em nossa decisão.

Como sugestão para trabalhos futuros, acredito que seria interessante aplicar esta pesquisa com uma amostra maior dentro da universidade, para que seja possível identificar o perfil de decisão dos estudantes que logo irão se tornar futuros profissionais, e tentar entender melhor quais são as variáveis que afetam o tomador de decisão.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.. **A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do sensemaking: uma ampliação do campo.** *Ciência da Informação*, v. 39, n. 3, p. 73–82, set. 2010.
- Almeida, A.P., Alves, C., & Reis, G. (2010). O Processo de tomada de decisão: Adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói.
- ALVARENGA, Tamar Klein. **A interferência da emoção na tomada de decisão de risco: um estudo experimental.** Dissertação, Ciências Contábeis, Universidade Presbiteriana Mackenzie; São Paulo; p. 84; 2011.
- AMADEU, Marcus Henrique Betini. **Gestão de problemas: o estilo dos gestores da área comercial no processo de tomada de decisão.** Dissertação, mestrado. São Paulo, p. 162; 2021.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35 a 57, 1987. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9747>. Acesso em: 2 abr. 2024.
- BRAVO, M. C. P.; BUSANELO, E. C. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO EM FOCO: uma pesquisa de survey com micro e pequenos empreendedores de Ponta Porã-MS. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 2, n. 1, 21 dez. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração.** 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- DRUKER, Peter. A decisão eficaz. **Revista do Serviço Público**, v. 107, n. 3, p. 169, 1972.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran M. **Teoria da decisão - Coleção Debates em Administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2006. E-book. ISBN 9788522108275. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108275/>. Acesso em: 9 mar. 2024.

HAMMOND S. J.; KEENEY, R e RAIFFA H. Armadilhas ocultas na tomada de decisão. **IN. Harvard Business Review**. Página: 84-92, janeiro de 2006.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro, Editora Rocco, 2012.

Maldonato, M. & Orco, S. (2011). Decision Making Styles and Adaptive Algorithms for Human Action. **Psychology**, 2, 811-816. doi: 10.4236/psych.2011.28124.

PEREIRA, G.; ORTIGÃO, M. Pesquisa quantitativa em educação: algumas considerações. *Revista Periferia*, v. 8, n. 1, jan./jun. 2016.

Praça, F. (2015). Metodologia da Pesquisa Científica: Organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. *Diálogos Acadêmicos*. Ribeirão Preto

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, processos e tomada de decisão. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2010.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. O processo decisório nas organizações. **XIII Simpep**, São Paulo, v.1, p. 1 a 11, novembro, 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf. Acesso em: 9 de abr. 2024.

ROBBINS, Stephen Paul.; DECENZO, David.; WOLTER, Robert.. **A nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. Tradução de Luciano Antonio Gomide.

ROWE, Alan (1998). **Strategic Management – A Methodological Approach**. Boston: Addison-Wesley Publ. ROWER, Alan. J.; MASON, Richard. O.; DILCKEL, Karl. E. **Strategic Management. A Methodological Approach**.Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1998.

SILVA, João Pedro Ferreira. **Um estudo sobre processo decisório em uma organização privada da cidade de Caruaru**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe.; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

Yingxu Wang; Dong Liu e G. Ruhe, **Descrição formal do processo cognitivo de tomada de decisão**: Anais da Terceira Conferência Internacional IEEE sobre Informática Cognitiva, 2004. Canadá, 2004, pp. doi: 10.1109/COGINF.2004.1327467.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	OPÇÕES DE RESPOSTAS
Sexo	Masculino Feminino
Faixa Etária	Até 20 anos, 21 a 24 anos, 25 a 28 anos, 28 a 31 anos, acima de 31 anos
Curso	Administração (Campus I – João Pessoa) Administração (Campus IV – Litoral Norte) Administração (Campus III – Bananeiras) Outros...
Turno	Diurno Noturno
Período do curso	P1 ao p9 ou superior
Qual área você mais se identifica	Sistemas de informação/Tecnologia da informação Gestão de projetos Recursos humanos Administração financeira Administração de marketing Estratégia Outros...

ESTILO	PERGUNTAS	OPÇÕES DE RESPOSTAS
ESTILO DIRETIVO	Eu tomo decisões rapidamente, sem necessidade de muita informação adicional.	1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Neutro 4. Concordo 5. Concordo totalmente
	Eu prefiro soluções práticas e diretas para problemas.	
	Eu sou objetivo e foco em resultados imediatos.	
	Eu me sinto confortável tomando decisões sozinho.	
	Eu prefiro seguir regras e procedimentos claros ao tomar decisões.	

ESTILO COMPORTAMENTAL	Eu considero os sentimentos e opiniões dos outros ao tomar decisões.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Neutro 4. Concordo 5. Concordo totalmente
	Eu busco feedback de colegas antes de decidir.	
	Eu gosto de promover um ambiente de trabalho colaborativo.	
	Eu valorizo a harmonia e evito conflitos ao tomar decisões.	
	Eu prefiro decisões que beneficiem o grupo como um todo.	
ESTILO ANALÍTICO	Eu analiso todas as opções e dados antes de tomar uma decisão.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Neutro 4. Concordo 5. Concordo totalmente
	Eu preciso de tempo para considerar todos os aspectos de um problema.	
	Eu uso métodos e modelos analíticos para resolver problemas.	
	Eu gosto de explorar alternativas antes de decidir.	
	Eu confio na lógica e nos fatos ao tomar decisões.	
ESTILO CONCEITUAL	Eu prefiro decisões que são inovadoras e criativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discordo totalmente 2. Discordo 3. Neutro 4. Concordo 5. Concordo totalmente
	Eu considero uma visão de longo prazo ao tomar decisões.	
	Eu gosto de ideias novas e desafiadoras.	
	Eu busco compreender o impacto geral de minhas decisões.	
	Eu valorizo a flexibilidade e a adaptabilidade nas decisões.	