

**INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN
DIRETORIA DE ENSINO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Rhyana Campos

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE
UMA DISTRIBUIDORA DE LIVROS**

**Frederico Westphalen, RS
2025**

Rhyana Campos

**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE
UMA DISTRIBUIDORA DE LIVROS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) desenvolvido
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel(a) em Administração junto ao Instituto
Federal Farroupilha – *Campus* Frederico Westphalen.

Orientador: Prof. Dr. (a) Ricardo Brandão Mansilha

**Frederico Westphalen, RS
2025**

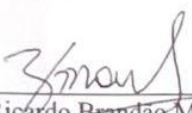
Rhyana Campos

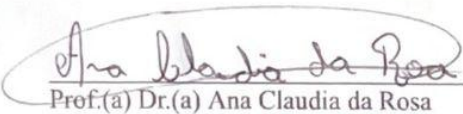
**ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE UMA
DISTRIBUIDORA DE LIVROS**

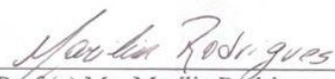
Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal Farroupilha – *campus* Frederico Westphalen, como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Aprovado em: 15 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Ricardo Brandão Mansilha – orientador
IFFar – FW


Prof.(a) Dr.(a) Ana Claudia da Rosa
IFFar – FW


Prof.(a) Ma. Marília Rodrigues
IFFar – FW

Frederico Westphalen
2025

RESUMO

ANÁLISE DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE UMA DISTRIBUIDORA DE LIVROS

O presente trabalho tem como objetivo analisar como acontecem os processos de tomada de decisão dos gerentes de uma distribuidora de livros em seu contexto organizacional. Para chegar ao objetivo proposto, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas que foram aplicadas aos gerentes da empresa. A análise de conteúdo foi feita com base na interpretação das respostas em comparativo a teoria, buscando compreender como os estilos decisórios se manifestam na prática, conforme o contexto estrutural organizacional. A partir disso, a revisão teórica desta pesquisa aprofundou-se em conceitos como a estrutura organizacional, os tipos de decisão, o processo de tomada de decisão, o perfil do gerente e a descrição do instrumento validado por Lehnhart et. al. (2023), onde é descrito as características dos estilos decisórios propostos. A pesquisa demonstrou que os gerentes entrevistados possuem estilos de tomada de decisão distintos porém, de acordo com as demandas de seus respectivos setores de atuação. Além disso, foi possível identificar que a estrutura organizacional da empresa, bem como a sua comunicação interna, estão bem definidas e seguem uma hierarquia clara. Estas observações reforçam como o contexto organizacional influencia a forma como as decisões são tomadas.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Estilos. Gerentes. Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura linear.....	15
Figura 2 – Estrutura funcional.....	16
Figura 3 – Estrutura linha- <i>staff</i>	18
Figura 4 – Estrutura matricial.....	19
Figura 5 – Estrutura horizontal.....	21
Figura 6 – Processo de tomada de decisão.....	26
Figura 7 – Logomarca da distribuidora Vitrola.....	39
Figura 8 – Setor administrativo.....	40
Figura 9 – Setor financeiro.....	42
Figura 10 – Setor de recursos humanos.....	43
Figura 11 – Setor de compras.....	44
Figura 12 – Setor de vendas.....	45
Figura 13 – Setor de tecnologia da informação.....	46
Figura 14 – Editora.....	47
Figura 15 – Setor de marketing.....	48
Figura 16 – Setor de faturamento.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo estruturas organizacionais.....	14
Quadro 2 – Resumo dos níveis de decisão.....	23
Quadro 3 – Principais características dos estilos decisórios.....	32
Quadro 4 – Afirmativas GDMS.....	34
Quadro 5 – Roteiro de entrevista.....	36
Quadro 6 – Tempo de gravação.....	38
Quadro 7 – Comparativo entre as decisões dos gerentes.....	57
Quadro 8 – Estilos decisórios dos gerentes.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	10
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1 Estrutura linear.....	14
2.1.2 Estrutura funcional.....	16
2.1.3 Estrutura linha-staff.....	17
2.1.4 Estrutura matricial.....	19
2.1.5 Estruturas horizontais.....	20
2.2 TOMADA DE DECISÃO.....	21
2.2.1 Decisões estratégicas.....	23
2.2.2 Decisões táticas.....	24
2.2.3 Decisões operacionais.....	24
2.2.4 Processo de tomada de decisão.....	25
2.2.5 Perfil do gerente.....	27
2.3 INVENTÁRIO GERAL DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	29
2.3.1 Racional.....	30
2.3.2 Intuitivo.....	31
2.3.3 Dependente, procrastinador e espontâneo.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA E DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2 COLETA DE DADOS.....	34
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	37
4 DESENVOLVIMENTO.....	38
4.1 A EMPRESA.....	38
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	39
4.2.1 Setor administrativo.....	40
4.2.2 Setor financeiro.....	41
4.2.3 Recursos humanos.....	42
4.2.4 Setor de compras.....	43
4.2.5 Setor de vendas.....	44
4.2.6 Setor de tecnologia da informação (T.I.).....	46
4.2.7 Editora.....	47
4.2.8 Setor de marketing.....	48
4.2.9 Setor de faturamento.....	49
4.3 ESTRUTURA DECISÓRIA.....	51
4.3.1 Decisões do gerente administrativo de vendas.....	51
4.3.2 Decisões do gerente administrativo de tecnologia da informação.....	52
4.3.3 Decisões da gerente editorial.....	53
4.4 ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES.....	54
4.4.1 Estilo decisório do gerente administrativo de vendas.....	55
4.4.2 Estilo decisório do gerente administrativo de tecnologia da informação.....	55
4.4.3 Estilo decisório da gerente editorial.....	56
4.4.4 Comparativo entre os gerentes.....	57

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	58
5 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Os processos de tomada de decisão são inerentes aos seres humanos, tanto no âmbito pessoal como profissional. Todos os dias, a partir do momento em que acordamos, tomamos diversas decisões. Segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2020), a tomada de decisão é uma das principais ações da função gerencial, e compreender a complexidade desse processo é fundamental para garantir a assertividade das decisões.

Nos últimos anos, a competitividade está crescendo cada vez mais, assim como a quantidade de informações disponíveis de forma ampla e de fácil acesso. Com isso, Prevé, Moritz e Pereira (2010) afirmam a importância da flexibilidade nas organizações, principalmente no processo decisório, considerando as constantes mudanças paradigmáticas que são realidade no dia a dia das empresas. As mudanças paradigmáticas, são definidas por Layargues (2000) como mudanças, adequações ou uma pequena reforma às novas realidades que surgem no contexto mundial.

Levando em consideração tais mudanças ocorrendo de maneira acelerada, o processo de tomar uma decisão torna-se cada vez mais complexo. As decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas também cuidadosamente, sem promover riscos financeiros, perda de mercado, ou comprometimento da imagem da empresa (Prevé, Moritz, Pereira, 2010).

No ambiente interno de uma organização, as decisões estão presentes em todos os setores, sejam eles de nível estratégico, tático ou operacional. Nesse contexto, decidir é parte do trabalho do administrador, que visa resolver problemas de forma assertiva e, para isso, é necessário investigar, analisar e agir perante as alternativas apresentadas (Costa, 2024).

A partir disso, este trabalho busca responder ao problema de pesquisa: como acontecem os processos de tomada de decisão dos gerentes de uma distribuidora de livros em seu contexto organizacional?

Por meio deste problema, a pesquisa busca aprofundar o conhecimento sobre o processo de tomada de decisão, em um ambiente com mais de um decisor, detalhando as decisões relevantes a cada um com base em sua área de atuação.

1.1 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral e os específicos deste trabalho são apresentados a seguir.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho é analisar a tomada de decisão dos gerentes de uma distribuidora de livros em seu contexto organizacional.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Descrever a estrutura organizacional e decisória da empresa estudada.
2. Identificar as decisões tomadas pelos gerentes.
3. Classificar o estilo de tomada de decisão de cada gerente.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deste trabalho justifica-se pela relevância que a tomada de decisão possui perante uma organização, considerando todas as consequências, positivas ou negativas, que estão atreladas a uma decisão. Tomar decisões, quando certas, contribui com o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, através da ação e do movimento que a empresa faz mediante a situações, sejam elas inesperadas ou planejadas.

Os objetivos de uma empresa são definidos com auxílio do planejamento estratégico. Com isso, D'Anjour (2023) afirma que na perspectiva tradicional, o planejamento estratégico era considerado um modelo para apresentar resultados eficientes, em um contexto em que o ambiente competitivo era pouco mutável. Porém, é importante levar em consideração que uma decisão estratégica é necessária perante a situações inesperadas, o que caracteriza cenários dinâmicos como o presente. A partir disso, o planejamento estratégico é utilizado para traçar um caminho até o objetivo final fazendo com que os possíveis obstáculos sejam enfrentados considerando o ponto final a ser alcançado.

Conforme Porter (2004), toda empresa que está inserida no mercado competitivo, possui uma estratégia, chamada de estratégia competitiva, que pode ser implícita ou explícita. A estratégia implícita refere-se às atividades que os departamentos e seus respectivos funcionários desenvolvem diariamente, a partir de sua própria orientação profissional e que podem contribuir com o sucesso da organização. Já a estratégia explícita é realizada através do processo de planejamento, a partir de estudos e de metas estabelecidas. Vale ressaltar que a

estratégia implícita não é garantia de alcançar os objetivos almejados, enquanto a estratégia explícita aumenta significativamente as chances de alcançar estes mesmos objetivos. As decisões estratégicas tomadas perante situações diversas vão definir a maneira como a estratégia da organização será construída e conduzida (Porter, 2004).

Portanto, cabe ressaltar que o ato de tomar uma decisão é parte fundamental no trabalho do administrador. Segundo Chiavenato (2004), é através das decisões que o profissional de administração pode solucionar problemas e aproveitar oportunidades, escolhendo dentre diversas variáveis a melhor decisão a ser tomada. Dessa forma, como contribuição teórica, este estudo pretende contribuir para avançar no conhecimento desta área da Administração.

Este estudo tem como justificativa acadêmica o aprofundamento no conhecimento prático do processo de tomada de decisões, estratégicas, táticas ou operacionais, que envolvem mais de uma pessoa. Com isso, busca-se compreender como as informações são apresentadas para cada gerente a fim de analisar e estudar a melhor decisão possível no momento.

Os gerentes convivem diariamente com decisões e posicionamentos que precisam ser tomados. Diante deste cenário, justifica-se empiricamente também o estudo como uma forma de compreender como os gerentes se comportam diante de tais decisões, a fim de identificar estilos decisórios, possibilitando assim uma auto análise que pode vir a facilitar o caminho percorrido por cada gerente até chegar no momento efetivo da decisão.

A empresa estudada para o desenvolvimento desta pesquisa, é a distribuidora de livros Vitrola. A distribuição dos livros acontece em pontos alternativos como supermercados, restaurantes, farmácias, papelarias, entre outros, com o principal objetivo de aproximar o livro das pessoas. Conforme apresentado pelo site *PublishNews* (2019), com base nos dados do IBGE, mais de 80% dos municípios brasileiros não possuem livrarias. Diante disso, ressalta-se a importância da atuação da empresa facilitando o acesso à literatura para milhares de cidadãos. Junto a isso, justifica-se a relevância deste estudo para a organização como uma forma de contribuição no que diz respeito à análise do processo de tomada de decisão.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo expõe e contextualiza o tema estudado, abrange o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, além de apresentar a justificativa e a relevância do trabalho.

No segundo capítulo, os conceitos fundamentais para a realização desta pesquisa são expostos de acordo com a literatura, a partir disso, os conceitos de estrutura organizacional e suas características, tomada de decisão e seu processo, o perfil do gerente e a descrição do estudo que resultou no instrumento que será utilizado como base para realizar esta pesquisa, são apresentados e caracterizados no referencial teórico.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. Inicialmente, descreve-se a natureza da pesquisa, a metodologia utilizada para a coleta de dados e sua posterior análise, além de caracterizar e descrever o campo de pesquisa.

O quarto capítulo é o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo as características da empresa, sua estrutura organizacional e decisória, os tipos de decisão de cada gerente e os estilos decisórios.

Por fim, apresenta-se a conclusão com as expectativas e dificuldades do trabalho, além de sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos acerca da estrutura organizacional de uma organização, a fim de associar a hierarquia aos cargos dos gerentes, bem como a descrição dos estilos de tomada de decisão e o estudo desenvolvido a partir dos mesmos, no qual o presente trabalho foi baseado.

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O significado da palavra estrutura é apresentado na literatura como “a organização, disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um sistema (seja ele um ser vivo, organização ou empresa, máquina, sociedade, edifício, livro etc)” (Chiavenato, 2010, p. 107). Em outras palavras, o conceito de estrutura representa a ideia de algo planejado e bem definido. A partir disso, percebe-se as organizações como instituições estruturadas por diferentes partes, formando a hierarquia, a ordem funcional e até mesmo as atividades de uma empresa.

Para Chiavenato (2010), a estrutura organizacional é a forma como a organização dispõe e integra os setores e as pessoas, nos diferentes níveis de autoridade. Dessa forma, a estrutura organizacional busca descrever formalmente o que a organização é, o que quer alcançar e como colocar isso em prática – através do organograma, planejamentos, metas e objetivos. Com isso, Costa, Souza e Fell (2012), afirmam que a estrutura organizacional está presente em toda organização, independentemente de seu ramo de atuação ou porte.

A estrutura organizacional está alinhada com as metas e objetivos da organização, agindo como um instrumento de planejamento e controle, guiando as ações da organização como um todo (Oliveira, 2004). Para Hall (2004), as estruturas organizacionais executam três funções básicas. A primeira e principal, é a função de auxiliar na coordenação das ações para produzir resultados e atingir metas. A segunda é estabelecer normas e regras de exigências, a fim de controlar as diversidades comportamentais dos indivíduos. E por fim, a estrutura é o ambiente onde ocorrem as atividades organizacionais, bem como a definição de como o poder é distribuído, designando mais autoridade para cargos específicos (onde normalmente ocorre o processo de tomada de decisão).

A estrutura de uma organização, pode ser classificada de diferentes formas. Através do organograma da empresa é possível identificar o seu tipo de estrutura. O organograma é a representação visual da estruturação da empresa em relação a sua hierarquia, comunicação,

setores e atividades (Campos; Barsano, 2020). Chiavenato (2010) apresenta, em seu livro *“Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos”*, quatro tipos básicos de estrutura organizacional – linear, funcional, linha-staff e matricial. No Quadro 1, apresenta-se um resumo com as principais características de cada tipo de estrutura.

Quadro 1 - Resumo estruturas organizacionais

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS	AUTORES
Linear	Hierarquia simples; liderança autoritária	Comunicação direta, simples e facilidade de controle	Rigidez, sobrecarga nos cargos de maior autoridade e pouca especialização	Chiavenato (2010), Mintzberg (2017), Robbins, Decenzo e Wolter (2020)
Funcional	Cargos baseados em especialização; autoridade de acordo com a área de atuação	Maior nível de especialização e comunicação eficiente	Possível conflito entre as áreas, devido a visão individual do gerente, podendo dificultar a gestão	Chiavenato (2010), Montana e Charnov (2010), Patah e Carvalho (2009), Prevê, Moritz e Pereira (2010), Robbins, Dezenzo e Wolter (2020)
Linha-staff	Combina autoridade linear com a autoridade <i>staff</i> (assessoria), que presta assistência aos órgãos de linha, sem autoridade direta	Apoio técnico, decisões mais integradas e manutenção da hierarquia	Possível conflito entre órgãos de linha e <i>staff</i> , processo decisório mais complexo	Chiavenato (2010), Cruz (2021), Pereira (2021)
Matricial	Estrutura que considera departamentos e projetos (ou produtos) em mesmo nível, com dupla autoridade	Flexibilidade, maior integração entre as áreas, foco em resultados e projetos	Conflito entre as autoridades	Chiavenato (2010), Patah (2004), Patah e Carvalho (2009), Prevê, Moritz e Pereira (2010)
Horizontal	Estrutura baseada em processo, sem níveis hierárquicos, equipes autônomas	Agilidade, comunicação eficiente, maior autonomia das equipes	Dificuldade de controle e exige uma cultura organizacional madura com grande especialização dos colaboradores	Borniger et. al. (2015), Chiavenato (2010), Cruz (2021), Ostroff (1999 apud Monteiro, 2006), Severo et. al. (2012) Borniger et. al. (2015), Chiavenato (2010), Cruz (2021), Ostroff (1999 apud Monteiro, 2006), Severo et. al. (2012)

Fonte: Elaboração própria (2025)

A partir da observação do Quadro 1, pode-se notar as principais diferenças entre estes tipos de estrutura. Nos subtópicos a seguir, descreve-se com maior detalhamento as características das estruturas organizacionais citadas.

2.1.1 Estrutura linear

Chiavenato (2010) apresenta a estrutura linear como a mais antiga e simples estrutura identificada, tendo sua originalidade a partir da formação dos antigos exércitos. A estrutura linear, chamada de estrutura simples por Mintzberg (2017) e Robbins, Decenzo e Wolter (2020), é necessária e normalmente utilizada no início da vida de uma organização, pois não é elaborada e tem baixa complexidade, permitindo mantê-la com custo baixo.

Contextualizando o ambiente de uma estrutura linear, Mintzberg (2017) descreve algumas características das organizações configuradas com base nessa estrutura: jovem e pequena, ambiente simples e dinâmico, e sistema técnico pouco elaborado. O autor afirma que

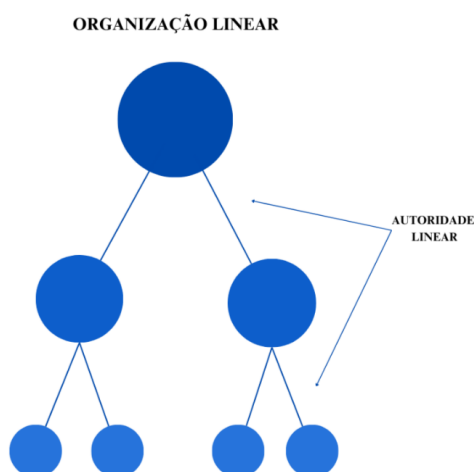
a maioria das empresas passa por esse tipo de estruturação em seus anos iniciais por falta de tempo para elaborar sua estrutura administrativa.

A característica principal da estrutura linear é a autoridade única, ou supervisão direta, ou seja, os indivíduos subordinados respondem a somente um gerente através de uma linha direta de comunicação. Para que a linha de comunicação seja efetiva, é fundamental que haja confiança na liderança, colaborando para que as decisões e ações ocorram conforme o planejamento e contribuam para o alcance dos objetivos da organização. Com isso, destaca-se a centralização do poder na estrutura linear, fazendo com que todas as decisões sejam tomadas pelo alto escalão da empresa (Chiavenato, 2010; Mintzberg, 2017).

Levando em consideração as características apresentadas, Robbins, Decenzo e Wolter (2020) alegam que essa estrutura só é efetiva em pequenas empresas, pois conforme a organização cresce, o processo de tomada de decisão torna-se mais complexo e a concentração de uma única autoridade pode sobrecarregar um único indivíduo. Contudo, Mintzberg (2017) afirma que pequenas empresas costumam manter essa formação mesmo após seus anos iniciais, uma vez que a comunicação direta e informal continua sendo eficaz no ambiente dinâmico ao qual está inserida.

A estrutura linear possui um “aspecto piramidal”: quanto maior o nível hierárquico, menor é a quantidade de cargos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura Linear



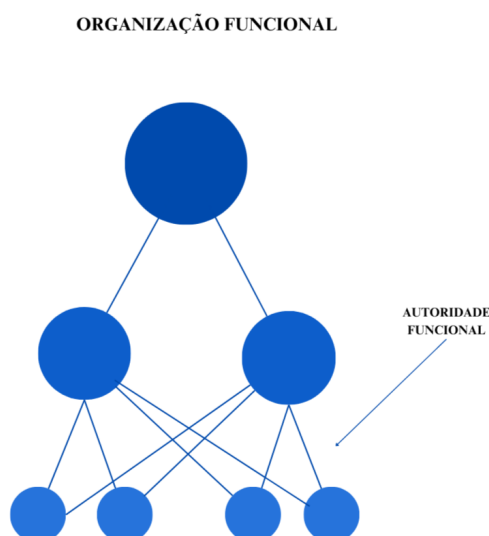
Fonte: Chiavenato (2010, p. 119).

Para Chiavenato (2010), essa estrutura possui duas grandes vantagens: é de fácil compreensão e possui uma definição clara de responsabilidade em cada cargo. Em contrapartida, para Robbins, Decenzo e Wolter (2020) esse tipo de estrutura torna a comunicação lenta, dificulta a especialização dos líderes e favorece a liderança autocrática, sobrecarregando o topo da hierarquia e dificultando o processo de crescimento e de inovação dentro da organização.

2.1.2 Estrutura funcional

A estrutura funcional é baseada na ideia da autoridade do especialista, designando o poder ao indivíduo com conhecimento técnico da área em questão (Chiavenato, 2010). Dessa forma, cada gerente dedica-se a uma especialidade e assim, cada subordinado pode reportar-se para diferentes supervisores. Essa estrutura pode ser observada na Figura 2:

Figura 2 – Estrutura funcional



Fonte: Chiavenato (2010, p. 119).

A partir disso, Chiavenato (2010) identifica a principal característica da estrutura funcional, como sendo a autoridade funcional, onde cada pessoa pode reportar-se a vários gerentes ao mesmo tempo, de acordo com a especialidade de cada um. Assim como na estrutura linear, a comunicação também é de linha direta e o processo decisório, na estrutura funcional, é descentralizado, isso é possível graças às especialidades dos gerentes, que

assumem a decisão das situações relacionadas à sua área de conhecimento. Portanto, as atividades de supervisão são designadas aos gerentes de acordo com sua especialidade (Prevé, Moritz, Pereira, 2010).

Para Montana e Charnov (2010), a estrutura funcional é o método mais comum de agrupar departamentos por funções e especializações, mas os autores chamam a atenção ao cuidado com a especialização do indivíduo, para que este mantenha o foco na empresa como um todo. Com isso, as vantagens da estrutura funcional, estão diretamente ligadas com as suas características. Conforme Chiavenato (2010), a especialização dos gerente faz com que cada um possa evoluir exclusivamente em sua área, contribuindo com esta observação, Robbins, Decenzo e Wolter (2020), apontam que concentrar as especialidades dos colaboradores pode resultar na redução da duplicação de pessoal e de equipamentos.

Nesse sentido, Patah e Carvalho (2009, p. 303), enfatizam a eficiência da estrutura funcional para o controle de projetos: “a estrutura funcional coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa. Com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento.”

A comunicação direta, mesmo havendo mais de um gerente para os funcionários, faz com que as comunicações sejam entregues sem serem distorcidas por intermediários, tornando o processo de tomada de decisão mais rápido, dependendo da complexidade da decisão, já que o responsável é especialista na área (Chiavenato, 2010).

A estrutura funcional pode apresentar algumas desvantagens relacionadas a divisão de poder entre os gerentes, como principal ponto, Robbins, Decenzo e Wolter (2020) explicam que tantos especialistas com visões diferentes podem desfocar a empresa como um todo de seu objetivo comum. Cada gerente, costuma pensar com o seu próprio ponto de vista e com base em sua área de conhecimento, isso pode gerar conflitos entre os próprios gerentes e entre os subordinados, que acabam recebendo diferentes orientações dos diferentes gerentes. Além disso, a diretoria da organização tende a perder o controle do que acontece, em decorrência da descentralização do poder algumas informações podem não chegar até a cúpula (Chiavenato, 2010).

2.1.3 Estrutura linha-staff

A estrutura linha-staff é composta por órgãos de linha e por órgãos *staff*, ou de assessoria. Segundo Chiavenato (2010), os órgãos de linha estão diretamente ligados com os objetivos da empresa, são órgãos de ação e decisão, como por exemplo os setores de produção

e de vendas. Já os órgãos *staff*, são órgãos que estão indiretamente ligados aos objetivos da empresa, agem como apoio e suporte aos demais, como por exemplo os setores de finanças e de pessoas.

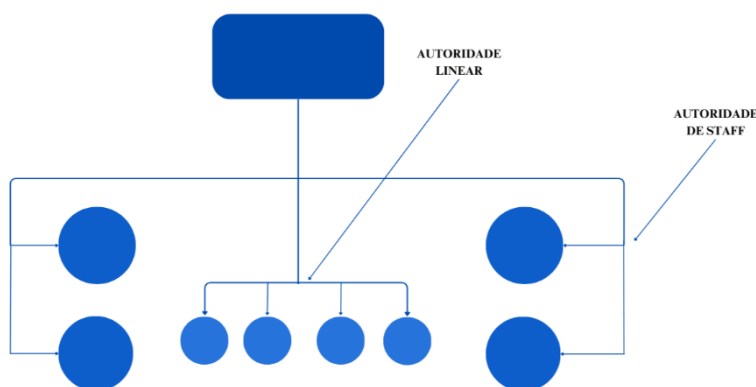
Conforme Pereira (2021), esse tipo de estrutura é um dos mais utilizados nos últimos anos, apesar de tratar-se de uma estrutura complexa, pode ser aplicada em empresas de diferentes portes e tempo de existência, e sua principal vantagem é a assessoria especializada dentro de cada competência técnica necessária, trazendo aconselhamentos e orientações.

A autoridade da estrutura linha-*staff* aparece em duas áreas. Uma delas é a autoridade de linha, baseada na hierarquia, é única e absoluta. Essa autoridade dá ordens e comandos, e espera a sua obediência. A outra é a autoridade *staff*, baseada na especialidade e no conhecimento técnico, transmitindo aconselhamento, consultoria, parecer técnico e não espera necessariamente a obediência (Chiavenato, 2010).

Mesmo apresentando duas formas de autoridade, Cruz (2021) destaca que a estrutura linha-*staff* possui uma linha de comunicação direta e bem definida, assim como as definições de autoridade e responsabilidades. A estrutura linha-*staff* pode ser vista na Figura 3:

Figura 3 – Estrutura linha-*staff*

ESTRUTURA LINHA-STAFF



Fonte: Chiavenato (2010, p. 123).

De maneira geral, os órgãos de *staff* focam em atender às necessidades e oferecer assessoria especializada, conforme as demandas dos órgãos de linha. Dessa forma, a estrutura

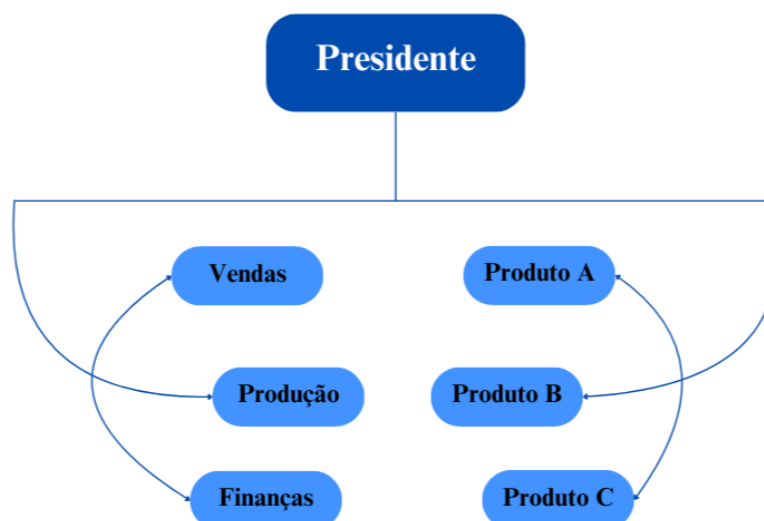
linha-*staff* reúne a principal característica de cada uma das duas estruturas apresentadas anteriormente: a hierarquia da estrutura linear, e a especialização da estrutura funcional, simultaneamente.

2.1.4 Estrutura matricial

Conforme Chiavenato (2010), a estrutura matricial combina a estrutura funcional (departamentalização por funções) com a estrutura por produto, dessa forma, os departamentos funcionais controlam recursos financeiros, de marketing e produção, enquanto os departamentos por produtos concentram-se exclusivamente nos produtos. Com isso, a estrutura matricial mostra de um lado as funções da organização e do outro seus produtos. A representação visual dessa estrutura pode ser observada na Figura 4:

Figura 4 - Estrutura matricial

ESTRUTURA MATRICIAL



Fonte: Chiavenato (2010, p. 126).

A estrutura matricial surgiu a partir da necessidade de uma estrutura mais dinâmica e flexível, conforme apontam Patah e Carvalho (2009), a estrutura matricial possui um gerente por setor e um gerente por projeto (ou produto). Nesse sentido, a estrutura matricial pode manifestar-se de três formas: a primeira é a estrutura matricial fraca, onde os gerentes de setor possuem mais poder comparado aos gerentes de projeto. A segunda forma é a estrutura matricial forte, onde os gerentes de projeto possuem maior influência e responsabilidade do que os gerentes de setor. E por fim, a terceira forma é a estrutura matricial equilibrada, onde ambos os gerentes (de setor e de projeto) possuem o mesmo nível de poder e responsabilidades (Patah, 2004).

A partir disso, Prevé, Moritz e Pereira (2010) explicam que essa estrutura é chamada matricial por utilizar mais de uma forma de estrutura que envolvem todos os agentes, em consequência a isso, o fator de sustentação deste tipo de estrutura é o senso de responsabilidade compartilhada, que exige dinamismo em equipe e confiança mútua. As principais vantagens da estrutura matricial decorrem da integração entre as funções e os produtos (ou projetos) da empresa, em uma estrutura visual que enfatiza ambos os lados. Essa integração também permite uma aproximação entre as decisões relacionadas às funções com as decisões relacionadas aos produtos. Além disso, a estrutura matricial privilegia tanto as funções como os produtos, facilitando a inovação dentro da organização. A desvantagem da estrutura matricial é a duplicidade de autoridades (funções e produtos), podendo gerar conflitos assim como na estrutura funcional (Chiavenato, 2010).

2.1.5 Estruturas horizontais

As estruturas organizacionais apresentadas acima, configuram-se como sendo as estruturas básicas da literatura, conforme Chiavenato (2010). Os formatos estruturais apresentados pelo autor, servem como base para que as organizações se estruturam a si mesmas.

Apesar de existirem tipos de estruturas organizacionais bem definidas na literatura, vale destacar que é raro encontrar uma organização com uma estrutura com características únicas de somente um tipo. Normalmente, as empresas configuram-se de forma a agrupar aspectos de mais de um tipo de estrutura, facilitando tanto sua adaptação conforme o ambiente da organização, como o sucesso no alcance dos objetivos (Cruz, 2021).

Como pode-se observar, as estruturas organizacionais tradicionais são apresentadas de maneira vertical, ou seja, seguem uma linha de hierarquia do cargo com maior poder e mais

responsabilidades para o cargo com menos responsabilidades. Em contraste ao modelo verticalizado, surgem as estruturas horizontais que propõem uma nova forma de organização interna.

As estruturas organizacionais horizontais são caracterizadas pela existência de grupos autogeridos, agilizando o trabalho dos setores e melhorando o fluxo de comunicação. Visualmente, os setores ficam dispostos lado a lado, conforme a Figura 5, ou seja, o nível de hierarquia é o mesmo, promovendo a autonomia de cada departamento e flexibilizando novas ideias e possíveis novas estruturas (Borniger et. al., 2015).

Figura 5 – Estrutura horizontal



Fonte: Borniger et. al. (2015, p. 20)

Ostroff (1999 *apud* Monteiro, 2006) destaca que a estrutura horizontal está organizada em torno de processos-chave da organização, no lugar de tarefas, por exemplo, permitindo maior integração entre as áreas de conhecimento no trabalho, agilizando a tomada de decisão e o foco nos objetivos gerais da organização. Contudo, Severo et. al. (2012) apontam que esse tipo de estruturação exige alta capacitação dos gerentes, já que a forma de comunicação se torna mais ampla, dificultando o controle de informações. Além disso, em estruturas horizontais, mais setores ficam em evidência, contribuindo com a autonomia e agilidade do trabalho, porém, Severo et. al. (2012) reforçam que esse tipo de separação entre setores pode causar a duplicidade de tarefas que poderiam ser supervisionadas por um mesmo gerente.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão, é um dos métodos que a organização utiliza para conduzir suas ações de forma a atingir o objetivo final. O processo de tomada de decisão em uma organização é uma ação complexa, que envolve a análise, interpretação e discussão de fatos e informações necessárias para que um gerente e/ou uma equipe de trabalho tenham clareza para decidir a melhor alternativa no momento (Sobrinho, 2016).

Conforme Sobrinho (2016), um fator importante, que apoia o processo de tomada de decisão, e facilita o êxito na solução do problema, é a credibilidade e a confiança na fonte das informações. Portanto, perante o desenvolvimento da tecnologia e a disseminação contínua de informações, as organizações devem adaptar suas estratégias a este “contexto informacional”, garantindo sua estabilidade, através de sistemas gerenciais e do cuidado em reconhecer as informações que são necessárias aos indivíduos envolvidos no dia a dia da organização, e principalmente àqueles que participam efetivamente das decisões (Araújo, 2019).

Mintzberg (2007, p. 25) afirma que: “planejamento é tomada de decisão integrada”, ou seja, a organização traça um plano com orientações para atingir o objetivo em comum, e para isso, decisões são tomadas a todo momento, antes, durante e após o planejamento. O autor propõe que a decisão é o comprometimento para a ação.

A partir disso, as decisões podem ser classificadas como programadas ou não programadas. As decisões programadas são aquelas tomadas rotineiramente para solucionar um problema cuja resolução já é bem estruturada, por exemplo, o processo de retirar um livro na biblioteca. Quando o problema surge pela primeira vez, pode ter dependido de muito esforço para ser resolvido, porém, a partir de uma solução aceitável e eficiente, cria-se um algoritmo que será preservado para necessidades futuras (Montana; Charnov, 2010).

Falume (2021) reforça essa classificação, argumentando que uma decisão programada já se tornou um processo da empresa – assim como o exemplo da biblioteca. A resolução deste problema já foi estruturada e padronizada justamente por ser corriqueiro.

As decisões não programadas são decisões que precisam ser tomadas frente a problemas pouco estruturados, de maior complexidade; são singulares e não possuem um algoritmo, como nas decisões programadas, conforme explicam Montana e Charnov (2010). Para Falume (2021), as decisões não programadas surgem perante a um problema inédito na organização e surgem de forma isolada. Daft (2015) ainda afirma que as decisões não programadas são únicas, mas podem ser inovadoras, servindo como base para estruturar a resolução de outros problemas.

Segundo Montana e Charnov (2010), os principais responsáveis por tomar decisões não programadas são os gerentes dos níveis mais altos da organização. Falume (2021) reforça que problemas complexos e sem um padrão de resolução exigem, dos gerentes, habilidades de análise minuciosa e detalhada, para que tenham clareza ao assimilar as informações necessárias durante o processo decisório. Dito isso, destaca-se a importância do treinamento adequado aos gerentes para auxiliar no processo de tomada de decisões.

Para agir como suporte às decisões não programadas, Montana e Charnov (2010), recomendam a estruturação de um processo de tomada de decisão e a leitura de estudos de caso, possibilitando aos gerentes entenderem qual foi a metodologia de tomada de decisão aplicada na situação de casos anteriores, assim como Daft (2015) sugeriu ao afirmar que destas decisões, soluções inovadoras podem surgir.

Outra forma de classificar as decisões, é com base nos três níveis organizacionais, que seguem a ordem de gestão da organização: estratégico, tático e operacional, conforme descritos por Prevé, Moritz e Pereira (2010). No Quadro 2, é possível observar de forma resumida a diferença entre os três níveis de decisões.

Quadro 2 - Resumo dos níveis de decisão

NÍVEL DA DECISÃO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	TEMPO	REPONSÁVEIS	AUTORES
ESTRATÉGICA	Decisões amplas, com poucas informações concretas, envolvem maior grau de incerteza e maior impacto organizacional	Longo prazo	Alta administração	Mintzberg (2009), Oliveira (2018), Prevé, Moritz e Pereira (2010)
TÁTICA	Relacionadas à implementação das estratégias definidas, através de planos e ações	Médio prazo	Gerentes intermediários	Oliveira (2018), Prevé, Moritz e Pereira (2010) e Zaccarelli (1983)
OPERACIONAL	Decisões rotineiras, voltadas às tarefas diárias, têm menor impacto estratégico	Curto prazo	Supervisores operacionais	Martinez e Cardoso (2013), Prevé, Moritz e Pereira (2010) e Zaccarelli (1983)

Fonte: Elaboração própria (2025)

A partir da observação do quadro 2, é possível perceber a principal diferença entre os três níveis de decisões. A seguir, descreve-se cada nível com mais detalhes.

2.2.1 Decisões estratégicas

Conforme Prevé, Moritz e Pereira (2010), as decisões estratégicas definem os objetivos e os propósitos da organização, são complexas e ficam a cargo da alta gestão. “As decisões estratégicas são responsáveis por direcionar os rumos da organização a longo prazo, influenciando todas as demais ações operacionais e táticas.” (Oliveira, 2018, p. 45). Com isso, as decisões estratégicas são compreendidas como elementos fundamentais na definição do futuro da organização.

Mintzberg (2009), especifica que a decisão estratégica acontece quando está relacionada ao posicionamento estratégico da organização, envolvendo demais funções

organizacionais e apresentando altos riscos. Nesse cenário, as decisões deste nível são tomadas pelo alto escalão da organização e precisam de muitas informações, em diversos contextos.

No ambiente interno, as decisões estratégicas influenciam as ações dos demais níveis: tático e operacional. E no ambiente externo, o impacto das decisões do nível estratégico se dá através da imagem da empresa e de seu relacionamento com os *stakeholders* (Prevé; Moritz; Pereira, 2010).

2.2.2 Decisões táticas

Normalmente, as decisões táticas são tomadas pela gerência intermediária. Essas decisões relacionam-se com o desenvolvimento de táticas para atingir os objetivos definidos pelo nível estratégico (Prevé; Moritz; Pereira, 2010).

Visto que as decisões táticas agem como uma ponte transformando as decisões estratégicas em ações práticas para o nível operacional, Zaccarelli (1983), propõe que as decisões táticas definem os métodos e as regras a serem seguidas, da mesma forma, detalham como os processos devem ocorrer, de acordo com as prioridades definidas pelos gerentes. Por isso, é necessário que haja capacidade de julgamento e análise das informações que são repassadas pelo nível estratégico. A partir disso, destaca-se a importância dos sistemas de informações gerenciais como ferramenta crucial para auxiliar no armazenamento, análise e compartilhamento das informações necessárias entre os níveis, para as respectivas decisões a serem tomadas (Oliveira, 2018).

2.2.3 Decisões operacionais

Prevé, Moritz e Pereira (2010, p. 90), afirmam que as decisões operacionais “são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão, e se referem ao curso de operações diárias”. As decisões operacionais envolvem a forma como as operações devem ser executadas, a fim de atingir os objetivos de forma eficiente.

Nesse contexto, Zaccarelli (1983), aponta que as decisões de nível operacional estão relacionadas ao momento em que um processo será executado, definindo qual é a sua prioridade diante dos prazos, delegando tarefas (quem irá executar e com o que), e por fim, a coordenação das operações e processos que estão sendo realizados. Considerando seu contexto de regras e métodos bem estabelecidos pelos níveis anteriores, as decisões

operacionais precisam ser tomadas de maneira rápida para que não ocorram atrasos ou duplicidade de tarefas. Segundo Martinez e Cardoso (2013), essas decisões são essenciais para o controle de desempenho e resultados, sendo responsáveis por ajustes imediatos na rotina da organização.

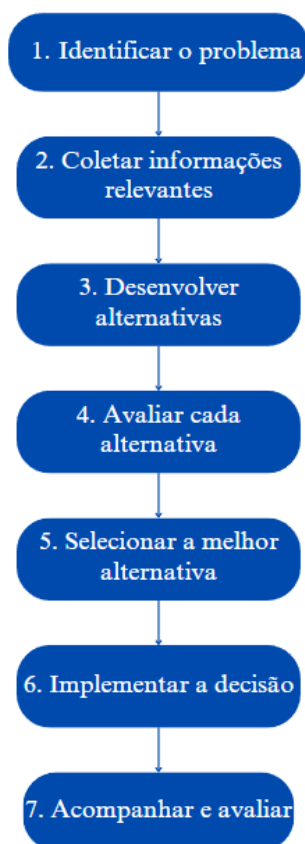
2.2.4 Processo de tomada de decisão

Teoricamente, o cenário ideal no processo de tomada de decisão é a visualização de todas as alternativas possíveis para que, racionalmente, o decisor possa escolher a melhor opção. Porém, essa teoria não considera a ambiguidade de um ambiente real e nem as limitações da cognição humana. A partir desse contexto, surge o modelo da racionalidade limitada, proposto por Richard Cybert e Herbert Simon (Motta; Vasconcelos, 2022).

A racionalidade limitada, conforme descrita por Motta e Vasconcelos (2022), aponta que o tomador de decisões não pode ter acesso absoluto a todas as alternativas possíveis de ação devido às limitações físicas e financeiras que este processo poderia gerar. Com isso, Maximiano (2015), afirma que o processo decisório envolve a análise e posterior ação, com base em alternativas que sejam satisfatórias e razoáveis, ao invés de todas as alternativas possíveis. Maximiano (2015), ainda explica que por tratar-se de um processo ambíguo e muitas vezes inesperado, em certas ocasiões, as decisões acabam por se desviar das etapas formais em consequência da complexidade e dinamicidade dos ambientes organizacionais.

Apesar disso, Maximiano (2015) descreve cinco etapas do processo de tomada de decisão: identificação do problema, diagnóstico, geração de alternativas, escolha da alternativa e avaliação da decisão. Posteriormente, Robbins, Decenzo e Wolter (2020), apresentam sete passos do processo de tomada de decisão e explicam que, nem sempre as decisões no contexto organizacional decorrem de situações planejadas, dessa forma, esse processo pode auxiliar na assertividade do decisor. Os sete passos do processo de tomada de decisão podem ser vistos na Figura 6.

Figura 6 – Processo de tomada de decisão



Fonte: Robbins, Decenzo e Wolter (2020, p. 136)

O primeiro passo, é identificar o problema. Um problema pode ser considerado como “uma discrepância entre a situação atual e a desejada” (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020, p. 136). No segundo passo, coleta-se informações e fatos relevantes acerca do problema, para a futura tomada de decisão. Maximiano (2015) apresenta o segundo passo como “diagnóstico”, onde identifica-se as causas do problema - o diagnóstico pode ser feito através de ferramentas como a matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Robbins, Decenzo e Wolter (2020), apontam algumas questões que podem ser levantadas: como isso aconteceu? Como está afetando a produtividade? Quais são os custos envolvidos? Qual é o prazo para resolução?

Após a coleta das informações relevantes, o terceiro passo é desenvolver alternativas de solução. É necessário estudar o máximo de alternativas possíveis de resolução, buscando sair do óbvio através de alternativas diferentes daquelas que já foram utilizadas em situações anteriores. Mesmo que uma alternativa pareça fora do comum, os autores não recomendam o

descarte imediato e reforçam que, quanto mais alternativas encontradas nessa etapa, melhor será a solução final. (Maximiano, 2015; Robbins; Decenzo; Wolter, 2020)

No quarto passo, as alternativas que foram criadas no passo anterior, serão avaliadas individualmente. A racionalidade limitada leva em consideração as diferentes opiniões e experiências que levam o indivíduo a tomar uma decisão, a partir disso, Motta e Vasconcelos (2022), reforçam que o processo de tomada de decisão nas organizações é ambíguo e pode envolver a negociação, de acordo com a hierarquia da empresa.

Robbins, Decenzo e Wolter (2020), sugerem estabelecer prós e contras para cada alternativa, além de presumir o custo e o resultado esperado de cada uma. Com isso, critérios de avaliação podem ser estipulados de acordo com as especificidades da organização.

O próximo passo, é chamado por Certo (2005) de selecionar a alternativa mais adequada, por Drucker (2019) de ação, e por Maximiano (2015) de escolha da alternativa. De todo modo, é nesta etapa em que a decisão é efetivamente tomada, conforme Robbins, Decenzo e Wolter (2020), escolhendo dentre as alternativas estabelecidas e avaliadas, a que mais se enquadra nas necessidades daquele momento.

O sexto passo é implementar a decisão e, para isso, o decisor deve comunicar aos indivíduos que serão afetados, além de delegar tarefas e responsabilidades confiando no empenho dos demais quanto à eficiência da alternativa que foi escolhida (Robbins; Decenzo; Wolter, 2020). A implementação da decisão, é citada também por Certo (2005), apesar de não aparecer nas etapas propostas por Drucker (2019) e Maximiano (2015), é uma etapa crucial para que a decisão seja realmente aplicada.

Por fim, Robbins, Decenzo e Wolter (2020), trazem como sétimo e último passo do processo de tomada de decisão, o acompanhamento e a avaliação da decisão. Também chamada de ‘feedback’ por Drucker (2019), nesta etapa o decisor deve identificar se sua decisão está cumprindo com os resultados esperados e se corrigiu o problema identificado no primeiro passo. Caso a decisão não esteja tendo o desempenho esperado, o processo de decisão deve ser revisto voltando ao problema no passo um.

2.2.5 Perfil do gerente

Independentemente do cargo de um indivíduo, certamente ele toma decisões em seu dia a dia no trabalho, porém, visando o objetivo deste trabalho, percebe-se o decisor com maior responsabilidade como sendo o gerente. Portanto, este sub-capítulo busca apresentar a visão da literatura acerca das características desse profissional.

Para Montana e Charnov (2010, p. 2) “independentemente do nível em que se encontra na organização, todo gerente planeja, organiza, preenche vagas, coordena, motiva, lidera e controla”. Neste mesmo sentido, Chiavenato (2021), reforça que a essência do trabalho do gerente é tomar decisões diante de problemas e oportunidades, proporcionando formas para ajudar a organização no alcance de seus objetivos, através do direcionamento dos esforços e recursos organizacionais – de pessoas, materiais, financeiros, tecnologia e informação.

Embora muitas pesquisas e estudos realizados até o momento acerca do trabalho dos gerentes trabalhem com a ideia de que é uma atividade altamente sistemática e cuidadosamente controlada, na realidade não é exatamente assim. “Estudos recentes mostram que o trabalho de um gerente tem um ritmo incansável e que suas atividades são caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade” (Mintzberg, 2009, p. 46).

Complementando essa visão, Drucker (2019) afirma que o gerente precisa aprender a lidar com cenários inesperados e a tomar decisões com base em informações fragmentadas, em um ambiente de pressão e mudança constante. Dessa forma, o autor ressalta a importância da visão estratégica a fim de tomar decisões eficazes, solucionando os problemas de forma rápida.

Mintzberg (2009) afirma que o gerente trabalha como um “centralizador” de informações e isso é crucial para que ele possa tomar decisões estratégicas e eficazes. Nesse contexto, o autor explica que os gerentes são constantemente bombardeados com informações e solicitações, provenientes de diversos canais - seja de seus subordinados, de seus superiores ou de terceiros, através de ligações, e-mails, mensagens, reuniões, entre outros. Dessa forma, até a tarefa mais simples pode levar dias para ser finalizada, por conta das demandas que são apresentadas no dia a dia do gerente. É quase como um ciclo onde o gerente recebe muitas informações de diversos canais de comunicação, utiliza essas informações para tomar decisões e realizar atividades diárias que são interrompidas para receber mais informações e/ou solucionar problemas.

De forma complementar, Maximiano e Terentim (2024) observam que a tomada de decisão gerencial acontece em meio a um contínuo e constante fluxo de dados e estímulos, exigindo habilidades técnicas, interpessoais e analíticas. Aprofundando essa visão, Chiavenato (2021) descreve quatro competências, que quando bem desenvolvidas, servem como auxílio no bom desempenho da gestão: a primeira competência é o conhecimento, que se refere a todas as informações, conceitos, ideias e experiências que o indivíduo possui acerca de sua especialidade; a segunda competência é a habilidade, que se refere a capacidade

de colocar o conhecimento em prática; a terceira competência é o julgamento, que se refere a capacidade de discernir a situação, compreender e analisar os fatos envolvidos, e por fim, decidir o que fazer a respeito; a quarta competência é a atitude, que se refere ao comportamento pessoal do indivíduo perante às situações a que se depara no trabalho.

Diante deste contexto, entende-se que o comportamento dos gerentes frente às informações recebidas influencia diretamente as decisões organizacionais. Araujo (2019), destaca a importância de compreender o comportamento de seus gerentes perante as informações que recebem, e ainda como eles as utilizam em suas decisões, visto que estas impactam tanto nos resultados quanto no alinhamento com os objetivos da organização. Portanto, o gerente age como um norteador de ações, conforme Pizzinato et. al. (2010), buscando parcerias, promovendo mudanças, e principalmente, cumprindo um papel fundamental perante a estratégia organizacional, guiando as ações de forma que reforcem os valores que a empresa deseja preservar, tanto internamente como perante a clientes e fornecedores.

2.3 INVENTÁRIO GERAL DE ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Lehnhart et. al. (2023) realizaram um trabalho de tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão. Originalmente desenvolvido por Scott e Bruce (1995) e traduzido do original General Decision-Making Style Inventory – GDMS, o modelo é composto por 21 questões que avaliam a postura do indivíduo considerando cinco estilos: racional, intuitivo, dependente, procrastinador e espontâneo.

No trabalho desenvolvido por Susanne G. Scott e Reginald A. Bruce, em 1995, intitulado “Decision-making style: the development and assessment of a new measure”, traduzido para o português como “Estilos de tomada de decisão: desenvolvimento e análise de uma nova medida”, os autores identificaram os cinco estilos propostos. Quatro destes estilos foram identificados a partir de pesquisas bibliográficas, porém, o quinto estilo, o espontâneo, surgiu em uma das aplicações de validação do instrumento.

O GDMS desenvolvido por Scott e Bruce (1995), foi validado a partir da aplicação para 4 amostras diferentes e independentes: amostra 1 – oficiais militares (1.441 participantes); amostra 2 – alunos de MBA (84 participantes); amostra 3 – estudantes de graduação (229 participantes); amostra 4 – funcionários de uma empresa de Pesquisa e Desenvolvimento (189 participantes). O estilo espontâneo emergiu nas respostas da amostra 1, e com isso, mais questões foram adicionadas ao instrumento para as próximas amostras.

A versão brasileira do GDMS, desenvolvida por Lehnhart et. al. (2023), foi validado a partir da aplicação para duas amostras. Primeiramente, após o primeiro processo de tradução do questionário original, para 33 indivíduos maiores de 18 anos, através do Formulários Google. Nesta etapa, as autoras acrescentaram a alternativa “Não entendi” ao final de cada questão, com o intuito de identificar as lacunas de adaptação cultural. Após os ajustes necessários, o questionário foi aplicado para a segunda amostra com 250 indivíduos maiores de 18 anos. Os dados dos questionários foram analisados e validados por meio da análise fatorial exploratória.

As pesquisas acima citadas, servem como base, principalmente no que se refere aos estilos de tomada de decisão, descritos por Lehnhart et. al. (2023) e identificados por Scott e Bruce (1995). Driver et. al. (1990 *apud* Scott e Bruce, 1995, p. 820), presumem que um indivíduo possui dois estilos: um predominante e um secundário, evidenciando que o perfil pode ser moldado conforme o ambiente e as experiências do indivíduo. Com isso, destaca-se a afirmação de Lehnhart et. al. (2023, p. 316) que “os estilos são independentes, porém não se excluem mutuamente, já que os indivíduos podem usar uma combinação de estilos distintos na tomada de decisões”. Além disso, Ribeiro (2010) propõe que a maneira como o gerente se relaciona com as pessoas de seu convívio, segue as características do seu estilo de tomada de decisão. Nesse sentido, descreve-se a seguir as principais características de cada um dos cinco estilos identificados inicialmente na pesquisa de Scott e Bruce (1995).

2.3.1 Racional

O estilo racional caracteriza-se como o indivíduo que questiona o problema e pensa sobre todas as suas alternativas de forma lógica, considerando o impacto de cada uma delas. Parte de uma abordagem analítica e estruturada no processo de tomada de decisão (Scott; Bruce, 1995). Esse estilo está alinhado ao modelo clássico da racionalidade.

Contudo, diversos autores ressaltam os limites da racionalidade. Vale destacar aqui o conceito da racionalidade limitada, descrito por Motta e Vasconcelos (2022), onde os indivíduos tomam decisões com base em informações incompletas, sob restrições cognitivas e temporais, ou seja, o indivíduo escolherá dentre as alternativas que estão diante de si, e não entre todas as existentes.

Santos e Dacorso (2016) ainda afirmam que o indivíduo não tem conhecimento exato das consequências de cada alternativa, apenas o que pressupõe com base em seu próprio conhecimento, dessa forma, os tomadores de decisão lidam com incertezas e variáveis

imprevisíveis em ambientes dinâmicos. Kahneman (2003 *apud* Adriotti, Freitas e Martens, 2014, p. 168), apresenta o pensamento racional como um processo lento e controlado, exigindo tempo e informações completas.

Nesse sentido, Choo (2003) afirma que, apesar da racionalidade oferecer um modelo lógico para decidir, a ambiguidade do ambiente e a subjetividade de interpretação das informações são fatores que afetam diretamente o julgamento do decisor.

2.3.2 Intuitivo

Conforme Scott e Bruce (1995), o estilo intuitivo caracteriza indivíduos que confiam em suas próprias emoções e pressentimentos, costumam tomar decisões de maneira relativamente rápida, com base em suas intuições e experiências.

Historicamente, o senso comum colocou razão e emoção em lados opostos. Contudo, no que diz respeito à tomada de decisões, a intuição será levada em consideração, aparecendo de forma mais intensa ou sutil (Andriotti; Freitas; Martens, 2014). Reforçando a afirmação de Choo (2003), referente à subjetividade do indivíduo.

A partir disso, Kahneman (2003 *apud* Andriotti, Freitas e Martens, 2014, p. 168), apresenta o pensamento intuitivo como um processo rápido e emocional, sendo necessário quando o momento exige respostas rápidas, sem tempo para analisar possíveis consequências, apresentando assim, incerteza e risco alto.

2.3.3 Dependente, procrastinador e espontâneo

Os estilos decisórios dependente, procrastinador e espontâneo, embora apareçam com menos frequência na literatura do que os estilos racional e intuitivo, foram inicialmente aprofundados por Scott e Bruce (1995). Pesquisas posteriores, como a de Lehnhart et. al. (2023), reforçam e validam a existência destes perfis, mesmo que sua predominância entre os indivíduos seja menor.

O estilo dependente caracteriza os indivíduos que costumam buscar opiniões e conselhos de outras pessoas. Esse estilo pode denunciar falta de confiança ou preferência por evitar assumir responsabilidades (Scott; Bruce, 1995).

O estilo procrastinador, conforme Scott e Bruce (1995), caracteriza indivíduos que procuram adiar suas decisões, deixando-as para o último momento, ou ainda evitar essa

responsabilidade. Apresentando uma característica em comum com o estilo dependente: evitar responsabilidades.

O estilo espontâneo vem contra a perspectiva do estilo anterior. Caracterizado pelo senso de urgência, o indivíduo de perfil espontâneo deseja concluir o processo de tomada de decisão o mais rápido possível (Scott; Bruce, 1995). De acordo com Andriotti, Freitas e Martens (2014), esse comportamento pode ser provocado por um estilo intuitivo intenso, onde a rapidez da resposta é valorizada, ainda que a análise das consequências seja menos aprofundada.

Abaixo, no Quadro 3, é possível visualizar um resumo com as principais características de cada estilo decisório apresentado acima.

Quadro 3 - Principais características dos estilos decisórios

ESTILO DECISÓRIO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	AUTORES
RACIONAL	Realiza a análise lógica e sistemática das informações, avalia diferentes alternativas e cenários, com base em dados concretos	Choo (2023), Kahneman (2003 apud Andriotti, Freitas e Martens, 2014), Motta e Vasconcelos (2022), Santos e Dacorso (2016), Scott e Bruce (1995)
INTUITIVO	Baseia-se em experiências próprias, percepção e julgamento pessoal, com pouca formalização do processo decisório	Andriotti, Freitas e Martens (2014), Choo (2023), Kahneman (2003 apud Andriotti, Freitas e Martens, 2014), Scott e Bruce (1995)
DEPENDENTE	Busca orientação ou opinião como apoio antes de tomar a decisão, muitas vezes por insegurança	Lehnhart et. al. (2023), Scott e Bruce (1995)
PROCRASTINADOR	Adia ao máximo o momento de tomar a decisão, por medo de assumir responsabilidades	Lehnhart et. al. (2023), Scott e Bruce (1995)
ESPONTÂNEO	Toma decisões rapidamente e no impulso, sem analisar cenários ou informações concretas	Andriotti, Freitas e Martens (2014), Lehnhart et. al. (2023), Scott e Bruce (1995)

Fonte: Elaboração própria (2025)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência existe, historicamente, para ajudar o ser humano na compreensão de sua própria realidade, e avança através da resolução de problemas que surgem a partir da resolução de problemas anteriores (Teixeira, 2011). Com isso, este capítulo apresenta os elementos dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para que uma pesquisa seja considerada científica, ela deve seguir uma série de critérios seguindo a estrutura construída ao longo do desenvolvimento da ciência para que se tenha um padrão que comprove a veracidade dos dados, das informações e dos resultados apresentados. Bunge (1980, *apud* Marconi e Lakatos 2023, p. 94) descreve as etapas do método científico como sendo:

[...] descobrimento do problema, colocação precisa do problema, procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema, tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados, invenção de novas ideias (hipóteses, teorias ou técnicas) ou produção de novos dados empíricos, obtenção de uma solução (exata ou aprimorada), investigação das consequências da solução obtida, comprovação da solução, correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados, na obtenção da solução incorreta [...].

Com isso, ressalta-se a importância da metodologia científica como um instrumento de controle da veracidade dos estudos desenvolvidos por todo o mundo, para além disso, também como um instrumento de garantia da inovação científica. Dessa forma, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, a partir dos conceitos apresentados por Mattar e Ramos (2021): a pesquisa qualitativa busca o entendimento mais a fundo de determinados fenômenos e pode ser vista como interpretativa, sendo assim, as etapas de análise, discussão e interpretação dos resultados estão ligadas com a revisão da literatura e sua comparação com os fenômenos observados na prática. A pesquisa de natureza descritiva, tem como objetivo descrever situações e eventos a fim de responder questões do tipo: como, o quê, onde e/ou quando.

Para responder o problema de pesquisa proposto, ao final do estudo, apresentou-se as decisões atribuídas aos três gerentes entrevistados da unidade de análise, bem como o estilo de tomada de decisão de cada um. A classificação do perfil foi baseada nos cinco estilos propostos por Scott e Bruce (1995) no estudo “*Decision-making style: the development and assessment of a new measure*” e traduzidos por Lehnhart et. al. (2023): intuitivo, racional,

dependente, procrastinador e espontâneo, alinhando o perfil com os tipos de decisões pertinentes a cada gerente.

3.2 COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para coleta de dados a fim de chegar às respostas finais, foi um roteiro de entrevista baseado nas afirmativas do questionário traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Lehnhart et. al. (2023) - desenvolvido originalmente por Scott e Bruce (1995). Rosa e Arnoldi (2014, p. 16) explicam que “a opção pela técnica de coleta de dados através da Entrevista deve ser feita quando o pesquisador precisa valer-se de *respostas mais profundas* para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna”.

Dessa forma, para compreender a fundo o contexto ao qual os gerentes estão inseridos no momento da decisão, optou-se pela entrevista como método de coleta de dados. Além disso, a observação também foi utilizada como fonte de coleta de dados, uma vez que a pesquisadora está inserida no contexto dos colaboradores da empresa (Teixeira, 2011).

O questionário do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão – GDMS: traduzido, adaptado e validado por Lehnhart et. al. (2023) é composto por vinte e uma afirmativas, agrupadas por estilo de tomada de decisão, conforme observa-se no Quadro 4.

Quadro 4 - Afirmativas GDMS

Estilo de decisão	Afirmativas
Racional	1. Minha tomada de decisão requer uma reflexão cuidadosa. 2. Quando eu tomo uma decisão, eu considero várias opções em termos de um objetivo específico. 3. Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão.
Intuitivo	4. Quando eu tomo uma decisão, eu confio em meus instintos. 5. Quando eu tomo decisões, eu tenho a tendência a confiar na minha intuição. 6. Eu geralmente tomo decisões que parecem certas para mim. 7. Quando eu tomo uma decisão, é mais importante para mim sentir que a decisão é certa do que ter uma justificativa racional para ela. 8. Quando eu tomo uma decisão, confio nos meus sentimentos e reações.
Dependente	9. Eu frequentemente preciso de ajuda de outras pessoas ao tomar decisões importantes. 10. Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas. 11. Se eu tenho ajuda de outras pessoas é mais fácil tomar decisões importantes. 12. Eu uso o conselho de outras pessoas para tomar decisões importantes. 13. Eu gosto de ter alguém para me orientar na direção certa diante de decisões importantes.
Procrastinador	14. Eu adio a tomada de decisão sempre que possível. 15. Eu frequentemente procrastino quando se trata de tomar decisões importantes. 16. Eu geralmente tomo decisões importantes de última hora. 17. Eu adio a tomada de muitas decisões, porque pensar sobre elas me deixa preocupado.
Espontâneo	18. Eu geralmente tomo decisões precipitadas. 19. Eu frequentemente tomo decisões no calor do momento. 20. Eu tomo decisões rápidas. 21. Eu frequentemente tomo decisões impulsivas.

Fonte: Lehnhart et. al. (2023, p. 336).

Para aplicar o questionário e obter o resultado do estilo decisório do indivíduo, utilizou-se a escala Likert. Conforme apresentado por Lehnhart et. al. (2023), a escala consiste em 5 pontos onde 1 equivale a “discordo totalmente” e 5 equivale a “concordo totalmente”. Para realizar o cálculo e obter o resultado, utilizou-se um cálculo fatorial conforme as pontuações das alternativas. A partir disso, onde a pontuação é maior, é considerado o estilo predominante no indivíduo.

O estudo utilizado como referência, foi escolhido por tratar-se de uma pesquisa que foi adaptada e validada no contexto brasileiro, mantendo os cinco estilos originais propostos por Scott e Bruce (1995). Além disso, a adaptação ao contexto brasileiro, torna as questões mais compreensíveis, tanto para a pesquisadora que utilizou as afirmativas como base para roteirizar as entrevistas e desenvolver as questões, como para os indivíduos que foram entrevistados. Nas considerações finais do trabalho, Lehnhart et. al. (2023), concluem que o instrumento é adequado para pesquisas acerca dos estilos de tomada de decisão individual no contexto brasileiro, podendo ser utilizado em novos estudos e em diferentes áreas.

Conforme Rosa e Arnoldi (2014), existem dois aspectos imprescindíveis ao entrevistador para que a coleta de dados seja eficiente. O primeiro é a capacidade de observar e considerar, a todo momento, o contexto em que os indivíduos estão inseridos, tanto no âmbito da unidade de análise como no contexto social mais amplo. O segundo aspecto diz respeito à habilidade do entrevistador em não se limitar estritamente às perguntas previstas no roteiro, mas sim, deixar a conversa fluir com o intuito de aprofundar as respostas obtidas.

Com isso, o roteiro de perguntas para a entrevista foi estruturado com base nas afirmativas do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão, organizando as questões a partir dos estilos e de um tema geral para compreender o contexto no qual o gerente está inserido dentro da empresa. Por exemplo, no estilo racional, uma das afirmativas é: “Eu exploro todas as minhas opções antes de tomar uma decisão”, essa afirmativa foi transformada na pergunta: “Você prefere analisar várias alternativas ou prefere escolher o que parece ser mais certo no momento?”. Para que a entrevista tivesse abertura para conversas e detalhes, as perguntas foram elaboradas para fossem respondidas de forma ampla, gerando mais conteúdo e possibilitando uma análise mais profunda sobre a visão do gerente.

Outro exemplo de afirmativa que foi transformada em pergunta, no estilo dependente: “Eu raramente tomo decisões importantes sem consultar outras pessoas”. Essa afirmativa, tornou-se a questão: “Você costuma conversar com outras pessoas antes de decidir? Quem geralmente participa desse processo?”, abrindo espaço para que o gerente pudesse responder

se tem apoio de outras pessoas, e se sim, quem seriam. No Quadro 5, apresenta-se as perguntas desenvolvidas para aplicar a entrevista.

Quadro 5 - Roteiro de entrevista

Tema	Pergunta
Geral	Há quanto tempo está na empresa? E no cargo atual?
	Quais são as decisões que você toma diariamente na sua função?
	Essas decisões costumam envolver outras pessoas ou são mais individuais?
	Como você se prepara antes de tomar uma decisão importante?
	Qual é a sua maior preocupação na hora de tomar uma decisão?
	Existe alguma decisão recente que você considera um bom exemplo de como você costuma agir?
Racional	Que tipo de informação você considera essencial antes de tomar uma decisão?
	Você costuma analisar várias alternativas ou prefere escolher o que parece ser mais certo no momento?
	Você costuma revisar os resultados da decisão depois para ver se foi a melhor escolha?
Intuitivo	Em cenários de incerteza, você confia mais nos dados ou nos seus instintos?
	Você já tomou decisões pela sua intuição? Se sim, deu certo ou não?
	O que pesa mais para você: sentir que está certo ou ter uma justificativa lógica?
Dependente	Você costuma conversar com outras pessoas antes de decidir? Quem geralmente participa desse processo?
	Quando é uma decisão difícil, você prefere discutir com alguém ou resolver sozinho?
	Como o apoio de sua equipe influencia suas decisões? E do seu superior?
	Você já mudou de opinião em relação a uma decisão após conversar com outra pessoa?
Procrastinador	Quando precisa decidir algo importante, você tende a resolver logo ou deixa pra depois?
	Existe algum tipo de decisão que você costuma adiar ou evitar? Poderia citar um exemplo?
	O que te ajuda a destravar uma decisão quando está inseguro?
Espontâneo	Você considera que decide rapidamente ou prefere pensar bastante antes de agir?
	Já tomou alguma decisão por "impulso"? O que motivou isso?
	Em momentos de pressão, como costuma reagir: agir rápido ou parar para refletir?

Fonte: Adaptado de Lehnhart et. al. (2023, p. 336)

A unidade de análise desta pesquisa é uma empresa do setor editorial de livros, em específico, uma distribuidora de livros, representada na pesquisa pelos gerentes. A apresentação da empresa, bem como sua descrição, serão encontradas no capítulo do desenvolvimento.

Antes de realizar as entrevistas sobre as decisões com os gerentes, foi realizado um bate-papo com a gerente do setor de recursos humanos, com o intuito de compreender aspectos acerca da estrutura organizacional da empresa e, a partir disso, definir os indivíduos que seriam entrevistados sobre o processo decisório.

Este primeiro contato foi realizado após agendamento com a gerente, em seu espaço de trabalho na empresa. A conversa foi gravada através de um smartphone e após isso foi transcrita utilizando a ferramenta do próprio aparelho. Nesta conversa, foi possível visualizar o organograma, que foi desenvolvido pela gerente de recursos humanos e está atualizado conforme a estrutura atual da empresa.

A partir da visualização do organograma, foram identificados oito gerentes na empresa: gerente administrativo financeiro, gerente de recursos humanos, gerente administrativo de compras, gerente administrativo de vendas, gerente administrativo de tecnologia da informação, gerente editorial, gerente administrativo de marketing e novos negócios e gerente de faturamento. Optou-se pela escolha de três gerentes, dentre todos, com o intuito de obter diferentes visões e aprofundar a análise de conteúdo. Com isso, os gerentes escolhidos foram o gerente administrativo de vendas, o gerente administrativo de tecnologia da informação e a gerente editorial. Os respectivos gerentes foram selecionados por atuarem em setores bem distintos em suas especificidades, apesar de estarem interligados dentro da empresa.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e registradas com a gravação de áudio com smartphone, a partir da autorização dos entrevistados. Posteriormente, as gravações foram transcritas em texto, facilitando o processo de análise.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados coletados nas entrevistas, o método utilizado foi a análise de conteúdo. Collis (2005) classifica a análise de conteúdo como um método formal de análise de dados qualitativos e explica que normalmente analisa-se um documento, mas também é possível analisar o conteúdo de áudios, ou vídeos, por exemplo, através da transcrição.

A análise de conteúdo é feita a partir de três etapas. A primeira é a amostragem, que se resume em definir a quantidade de dados que será extraída do documento a ser analisado, porém, quando o material é curto, é possível analisar por inteiro. A segunda etapa é definir as unidades de código, ou seja, uma expressão, palavra ou tema que deva ser extraído do documento. A terceira etapa é estruturar uma moldura de codificação, que é visualmente uma planilha, onde verticalmente identifica-se as unidades de código, e na horizontal o trecho identificado no documento (SILVEIRA, 1993 *apud* COLLIS, 2005, p. 240).

Após a gravação das entrevistas, os áudios foram transcritos em texto para auxiliar na organização das informações. No Quadro 6, o tempo das gravações pode ser visto.

Quadro 6 - Tempo de gravação

ENTREVISTA	DURAÇÃO
Gerente administrativo de vendas	15min 31seg
Gerente administrativo de tecnologia da informação	12min 6seg
Gerente editorial	14min 22seg

Fonte: Elaboração própria (2025)

O próximo passo, foi identificar, nas falas dos gerentes, palavras-chaves e momentos, que remetem à sua perspectiva individual de quando está tomando uma decisão, para mapear o contexto da decisão e a forma como age neste momento – ou seja, o objetivo nesta etapa foi identificar as unidades de código. Para isso, observou-se o comportamento ao responder as perguntas, em qual assunto sentiu mais segurança e falou mais, e também os exemplos práticos que foram citados. Por fim, as transcrições foram analisadas a partir de um documento Word, com destaques para falas que identificassem o tipo de decisão ou o perfil decisório do gerente.

4 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo, descrevem-se os resultados da pesquisa. A empresa, assim como sua estrutura organizacional e decisória, os tipos de decisão que cada gerente convive, e os estilos decisórios de cada um.

4.1 A EMPRESA

A distribuidora Vitrola foi fundada em 1987 como uma videolocadora, na cidade de Iraí, Rio Grande do Sul. Ao longo de sua história, passou por processos de transformação para se adaptar às constantes mudanças do mercado. Já atuou como distribuidora de CDs e DVDs e no ano de 2008 iniciou o trabalho de distribuição de livros. Atualmente é responsável pela distribuição de livros em mais de 4.000 pontos de venda, entre supermercados, farmácias, restaurantes, conveniências, papelarias e livrarias, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo, além de realizar vendas online através de canais marketplace com envios para todo o Brasil. Desde 2022, é reconhecida entre as 10 maiores distribuidoras de livros do país.

O processo de distribuição de livros acontece por meio dos parceiros comerciais, que são os pontos de vendas alternativos. Nestes locais, a distribuidora fornece um expositor de livros e o mix de produtos para venda e, a partir do atendimento interno e externo da equipe de vendas, as reposições são feitas conforme a quantidade de livros vendidos no período de 30 a 45 dias. Além disso, a entrega destes produtos é realizada através de uma logística interna, com veículos próprios (atualmente, a frota da empresa possui 6 vans e 2 caminhões).

Sua estrutura física está localizada na cidade de Frederico Westphalen, Rio Grande do Sul. Durante o desenvolvimento deste trabalho, a empresa anunciou sua ampliação através de um centro de distribuição na cidade de Nova Odessa em São Paulo, com previsão de inauguração para janeiro de 2026.

A missão da empresa é propagar a cultura e o conhecimento por meio da edição e comercialização de histórias e sonhos em formato de livros. A visão é constituir uma referência na edição e distribuição de livros ao promover a cultura e oportunizar o acesso à leitura em todo o território nacional. Os valores da Vitrola, têm como base o comprometimento e transparência nas ações ao visar os princípios relativos à ética, à liberdade de expressão e à inclusão social. Na Figura 7, apresenta-se a logomarca da distribuidora Vitrola.

Figura 7 - Logomarca da distribuidora Vitrola



Fonte: Dados da empresa (2025)

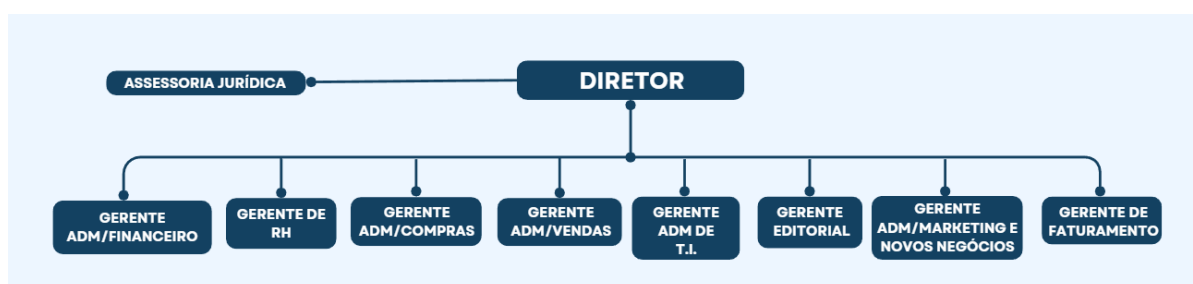
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A distribuidora Vitrola possui uma estrutura organizacional formalizada, com uma hierarquia definida, e é apresentada em um organograma desenvolvido pela gerente do setor de Recursos Humanos, que está na empresa há um ano e quatro meses, e à frente do setor há seis meses.

Vale destacar que, mesmo que o organograma esteja bem dividido e estruturado, nem todos os cargos estão efetivamente preenchidos atualmente, de acordo com a gerente de RH, há um plano de cargos e salários em andamento com o objetivo de que o colaborador trilhe um caminho dentro da empresa, buscando sua evolução constante e evitando sua estagnação em um mesmo cargo: [...] Desde que eu entrei no RH, eu já tinha a ideia de implantar um plano de cargos e salários, e a avaliação de desempenho, colocando algumas competências para cada área e depois a gente implementa um plano de cargos e salários, mas são duas questões que eu ainda não consegui debater com o diretor, e isso ele tem que aprovar [...].

A empresa atualmente conta com 102 colaboradores, incluindo o diretor. Possui 8 setores, cada um com um gerente responsável, além da assessoria jurídica e contábil. Na Figura 8, pode-se observar, de forma geral, o organograma da empresa, considerando que abaixo de cada gerente seguem-se os demais cargos previstos em cada setor.

Figura 8 - Setor administrativo



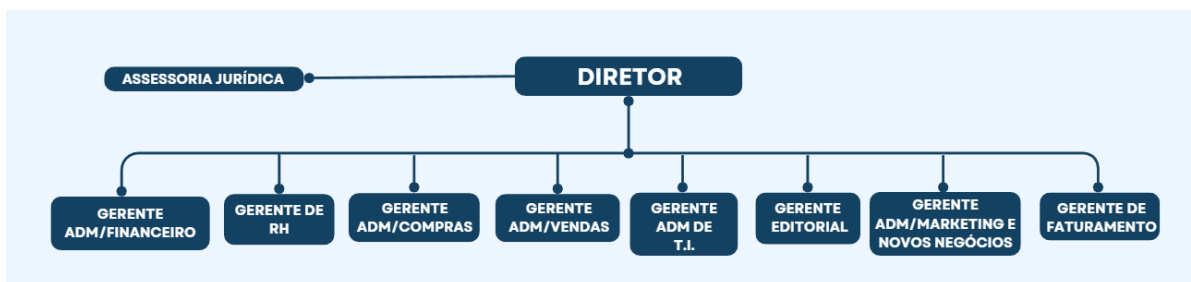
Fonte: Dados da empresa (2025)

Nos próximos tópicos, o organograma de cada setor é descrito com maior detalhamento. Vale destacar que, os cargos que estão em vermelho, indicam os cargos não ocupados no momento da pesquisa.

4.2.1 Setor administrativo

O setor administrativo é formado pelo diretor, assessoria jurídica e os respectivos gerentes de cada setor. Conforme observa-se na Figura 8, alguns dos gerentes são classificados como administrativos também, pois auxiliam nas tomadas de decisões estratégicas.

Figura 8 - Setor administrativo



Fonte: Dados da empresa (2025)

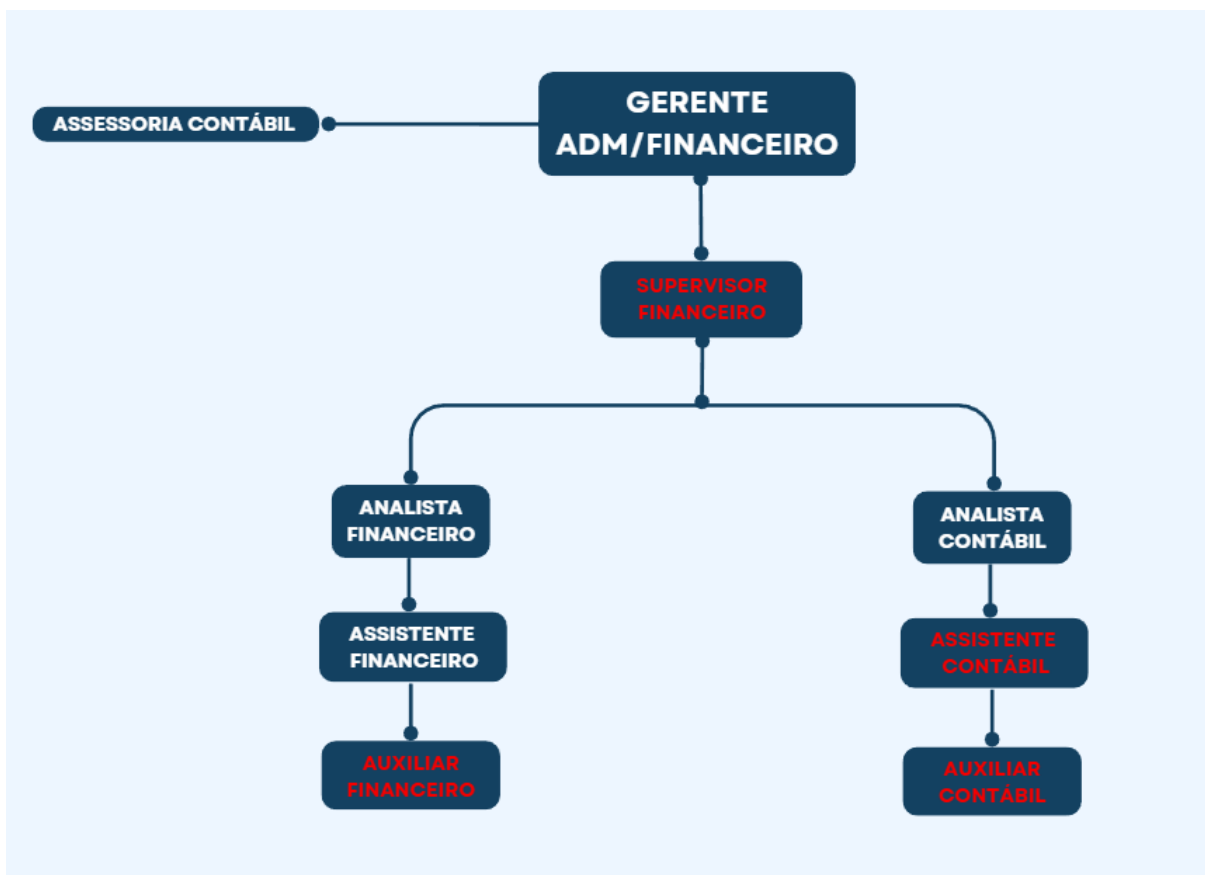
Abaixo do diretor e da assessoria jurídica, apresentam-se o gerente administrativo financeiro, o gerente de recursos humanos, o gerente administrativo de compras, o gerente administrativo de vendas, o gerente administrativo de tecnologia da informação, o gerente editorial, o gerente administrativo de marketing e novos negócios e o gerente de faturamento. Os gerentes de cada setor são as pessoas às quais os colaboradores se reportam diretamente. No entanto, quando necessário, os colaboradores têm liberdade para tratar assuntos específicos com o gerente de outro setor.

Todo o setor administrativo é responsável pelas decisões estratégicas, porém, a decisão final é sempre tomada pelo diretor. De acordo com a gerente do setor de Recursos Humanos, toda a equipe administrativa tem espaço para apresentar sua opinião e pontos de vista, auxiliando na decisão final.

4.2.2 Setor financeiro

O setor financeiro é formado pela gerente administrativa financeira que conta com a assessoria contábil. Abaixo deles apresenta-se o supervisor financeiro, seguido pelo analista, assistente e auxiliar financeiro, além do analista, assistente e auxiliar contábil, de acordo com a Figura 9.

Figura 9 - Setor financeiro



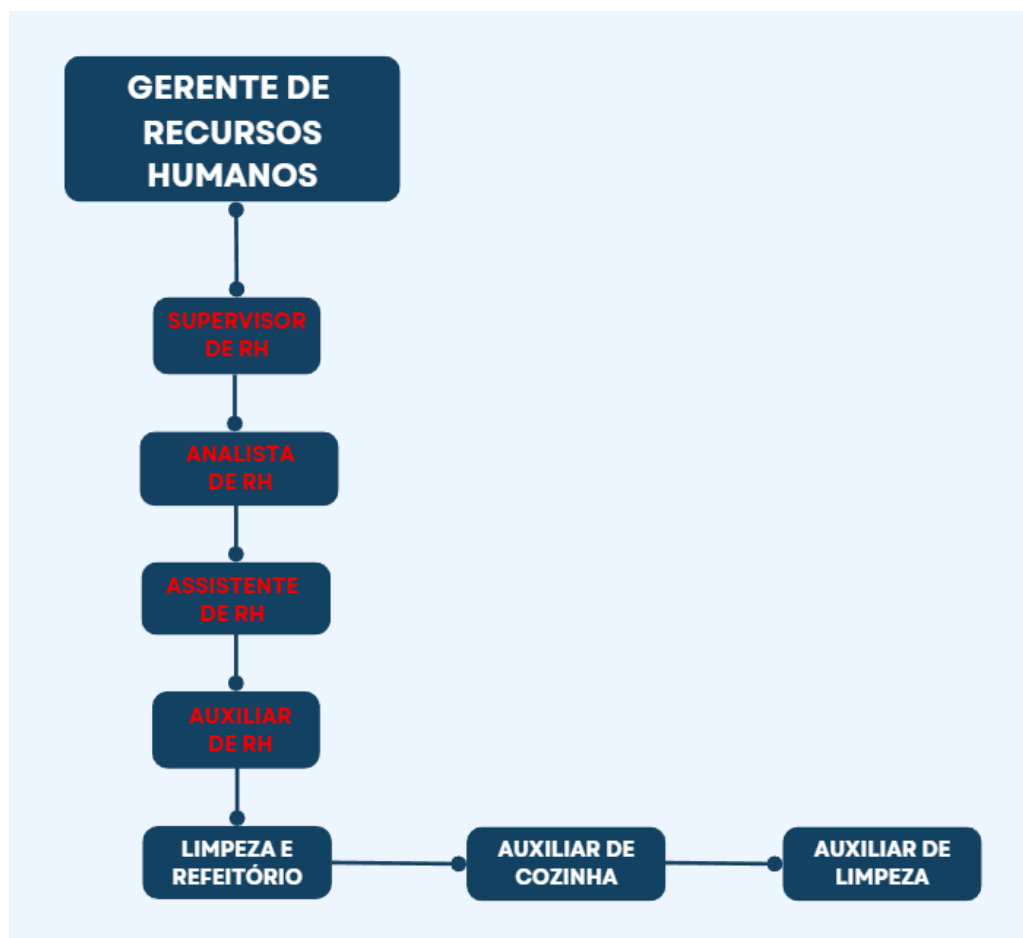
Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

Hoje em dia, analista financeiro e assistente financeiro são cargos que estão preenchidos, com uma colaboradora em cada posição, que ficam responsáveis pelo controle das contas a pagar e a receber, além das cobranças e controle de inadimplência. O setor também conta com uma analista contábil, responsável pelo controle de emissão de notas fiscais e as despesas da empresa.

4.2.3 Recursos humanos

O setor de recursos humanos apresenta em seu organograma, conforme a Figura 10, os cargos de gerente, supervisor, analista, assistente e auxiliar de RH. Destes, apenas o cargo de gerente está ocupado, com uma colaboradora.

Figura 10 - Setor de recursos humanos



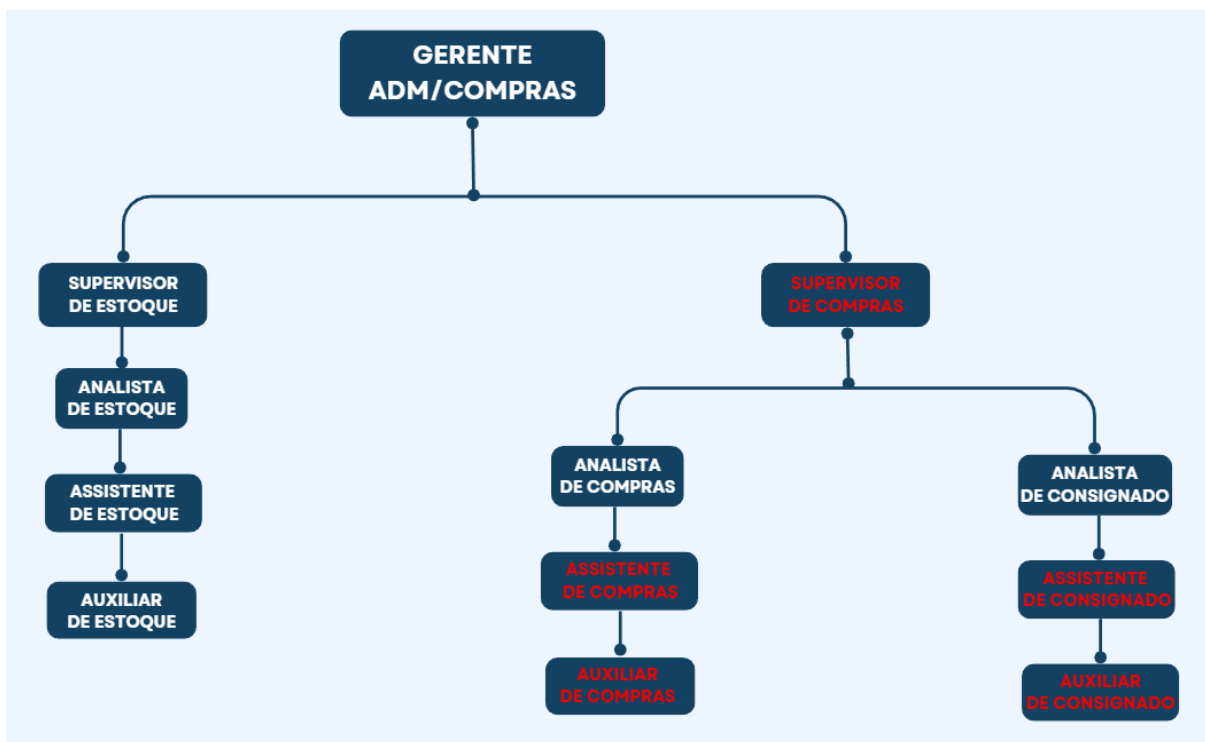
Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

Dentro do setor de RH, também encontra-se o setor de limpeza e refeitório, que possui auxiliar de cozinha e auxiliar de limpeza. Estes cargos são ocupados hoje por duas colaboradoras que se reportam diretamente à gerente de recursos humanos.

4.2.4 Setor de compras

O setor de compras é coordenado pelo gerente administrativo de compras. Abaixo dele, de acordo com a Figura 11, tem-se a parte do estoque com os cargos de supervisor de estoque, analista, assistente e auxiliar de estoque. Todos estes cargos possuem um colaborador atualmente, que ficam responsáveis pelo controle de estoque, conferência das mercadorias recebidas e o controle de qualidade e avarias.

Figura 11 - Setor de compras



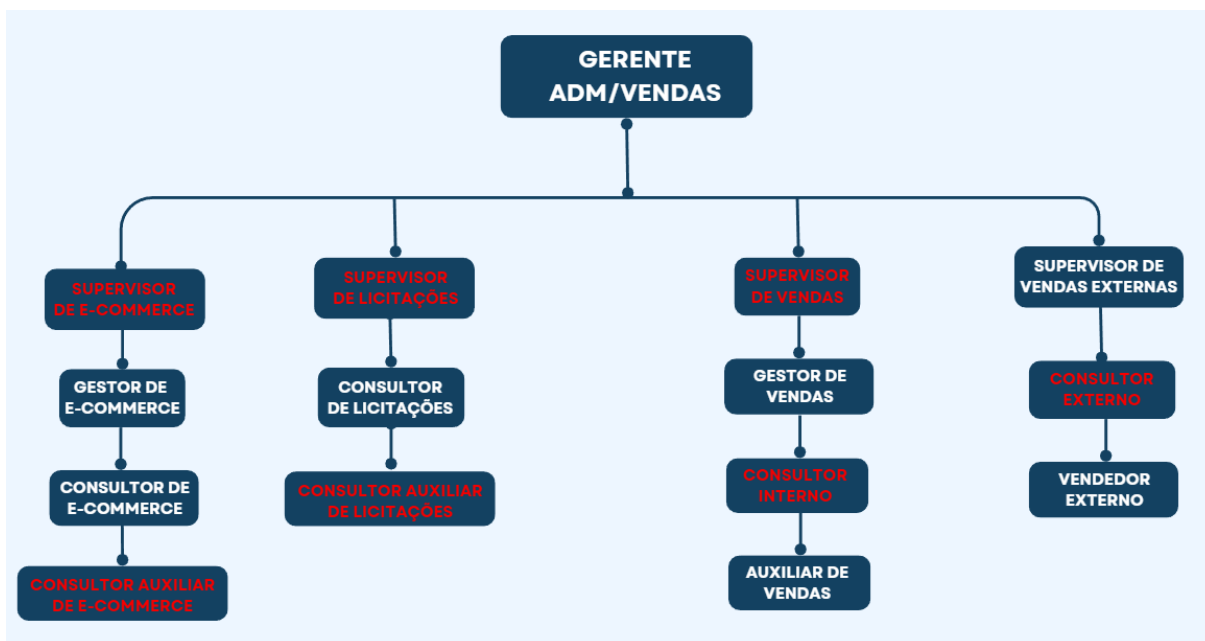
Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

Do outro lado do organograma, encontra-se o supervisor de compras, analista, assistente e auxiliar de compras, e também o analista, assistente e auxiliar de consignado. Atualmente, três colaboradores preenchem o cargo de analista de compras e de consignado, que são responsáveis pelas compras de todos os itens de estoque, além dos materiais necessários para o funcionamento do dia a dia da empresa, desde uma caneta até um automóvel.

4.2.5 Setor de vendas

O setor de vendas é um dos setores mais segmentados e estruturados da empresa. Conforme apresentado na Figura 12, seu organograma é bem dividido, de acordo com a função de cada equipe de vendas. Atualmente, existem quatro equipes: e-commerce, licitações, vendas internas e externas.

Figura 12 - Setor de vendas



Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

A equipe do e-commerce é responsável pelas vendas e atendimentos dos canais de marketplace, através de vendas diretas e também fornecimento para empresas como Amazon e Mercado Livre. Os cargos previstos são supervisor de e-commerce, gestor, consultor e consultor auxiliar de e-commerce. Atualmente, um colaborador ocupa o cargo de gestor e uma colaboradora ocupa o cargo de consultora.

Na equipe de licitações, os cargos previstos são: supervisor, consultor e consultor auxiliar de licitações. Hoje em dia, um colaborador ocupa o cargo de consultor de licitações, tendo como responsabilidade a pesquisa por novos editais e contatos com organizações, como bibliotecas e escolas, para encontrar novos pontos de fornecimento.

A equipe de vendas internas e externas, são divididas por carteiras de clientes de acordo com a região de atendimento de cada um. Na equipe interna, os cargos previstos são supervisor, gestor, consultor e auxiliar. Destes cargos, apenas supervisor e consultor não estão sendo ocupados por nenhum colaborador. O gestor é responsável por gerenciar a carteira de clientes a qual foi designada e, cada gestor, possui pelo menos um auxiliar de vendas e um vendedor externo. O gestor tem a responsabilidade de supervisionar as atividades do vendedor externo e do auxiliar, designar atividades e atendimentos, manter as vendas alinhadas com as metas estabelecidas e ter um cuidado para que a carteira de clientes seja bem atendida. O auxiliar de vendas fornece suporte ao gestor e ao vendedor externo, montando pedidos via sistema, realizando atendimentos online, e prospectando novos clientes.

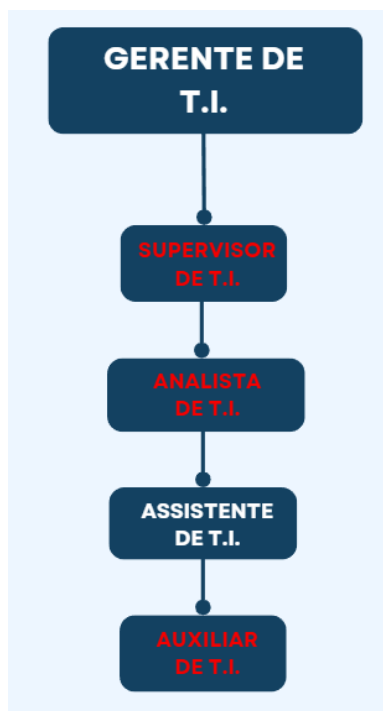
Na equipe externa, os cargos previstos são supervisor, consultor e vendedor externo. Atualmente, existe um supervisor, ainda assim, o vendedor externo também pode reportar-se ao gestor de vendas de sua região de atendimento. O atendimento do vendedor externo é presencial, realizando a manutenção dos expositores direto no ponto de venda, desde a contagem do que foi vendido, até a organização dos livros em si.

As carteiras de clientes são divididas de acordo com as regiões de atendimento da empresa, entre o RS, SC, PR, MS e SP. A equipe A, conta com uma gestora, dois auxiliares e um vendedor externo. A equipe B, conta com uma gestora, dois auxiliares e dois vendedores externos. A equipe C, conta com uma gestora, duas auxiliares e dois vendedores externos. A equipe D conta com um gestor, três auxiliares e três vendedores externos. E a equipe E conta com um gestor, dois auxiliares e dois vendedores externos.

4.2.6 Setor de tecnologia da informação (T.I.)

O setor de T.I. é o menor da empresa no quesito de colaboradores. Possui, no organograma formal, observado na Figura 13, os cargos de gerente de T.I., supervisor, analista, assistente e auxiliar de T.I., hoje em dia, os cargos de gerente e assistente estão sendo ocupados, cada um por um colaborador.

Figura 13 - Setor de tecnologia da informação



Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

A gerente de RH, mencionou durante a conversa que este setor é muito importante e tende a crescer cada vez mais, considerando que até 2 anos atrás o setor era composto por apenas 1 colaborador. Além disso, o sistema de CRM (Customer Relationship Management ou Gestão de Relacionamento com o Cliente) utilizado internamente por todos os setores da empresa, foi desenvolvido pelo atual gerente de T.I., portanto, com a abertura do centro de distribuição em São Paulo, o setor está estudando e desenvolvendo possibilidades para que haja a integração entre os sistemas da matriz e da futura filial.

4.2.7 Editora

No ano de 2020, a distribuidora Vitrola iniciou o processo de edição e publicação de livros, através da editora Vitrola. Tecnicamente, a editora é um setor da distribuidora e não possui CNPJ próprio, porém, em 5 anos de existência já publicou 95 livros, desde literatura de domínio público até publicações inéditas com autores próprios.

O setor da editora conta com os cargos de gerente editorial, supervisor, analista, assistente e auxiliar editorial, conforme a Figura 14. Atualmente uma colaboradora ocupa o cargo de gerente editorial e três colaboradoras atuam como assistentes editoriais, sendo que uma delas é estagiária.

Figura 14 - Editora



Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

Toda a parte de prospecção de novos autores e obras, diagramação, revisão literária, revisão de textos publicitários e até mesmo a correção de legendas de publicações feitas pelo marketing, é realizada pelas assistentes editoriais. Algumas partes da publicação do livro são terceirizadas por questão de estrutura, por exemplo a impressão do livro, que é realizada por uma gráfica que fica na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

4.2.8 Setor de marketing

O setor de marketing é composto pelo gerente de marketing, supervisor, analista, assistente e auxiliar de marketing, seu organograma pode ser observado na Figura 15. Hoje, o cargo de gerente é ocupado por um colaborador, duas colaboradoras atuam como analista de marketing, sendo uma delas social media, um colaborador atua como assistente de marketing e um colaborador atua como auxiliar de marketing.

Figura 15 - Setor de marketing



Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

O gerente de marketing, também é gerente de novos negócios, com a função de pesquisar oportunidades para o desenvolvimento da empresa, inclusive, o atual gerente de novos negócios encontrou o espaço onde será inaugurado o centro de distribuição em Nova Odessa/SP.

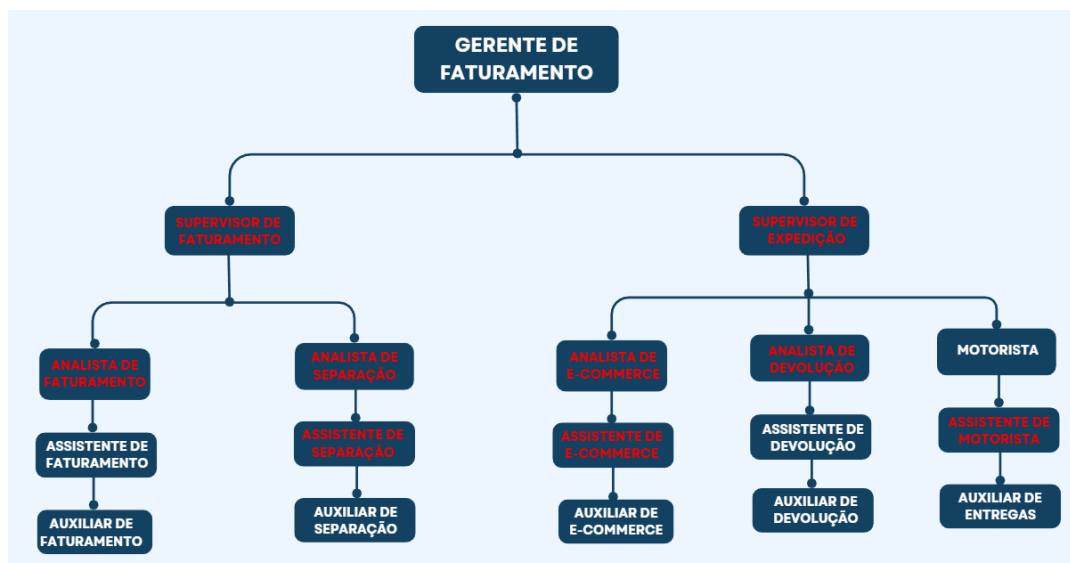
Este setor é demandado pelo setor de vendas principalmente e também pela editora. Os conteúdos e publicações são categorizados de acordo com o público ao qual está sendo destinado: parceiros B2B, consumidor final (e-commerce), e a editora que possui um perfil separado da distribuidora nas redes sociais.

4.2.9 Setor de faturamento

O setor do faturamento possui uma divisão mais específica, assim como o setor de vendas. Possui o maior número de colaboradores, 45 atualmente, mas também tem um nível maior de rotatividade.

Durante a entrevista, a gerente de RH apontou dois principais possíveis fatores para que a rotatividade seja maior neste setor: é o local com maior exigência física, principalmente na separação dos pedidos, alguns dias tendo demanda para depois do horário comercial e as contratações eram direcionadas em pessoas mais jovens e muitas delas, após entrevista, demonstravam falta de comprometimento; mas a gerente destacou que perceberam estes movimentos e agora procuram ter mais cautela nas contratações, o que já demonstrou resultados positivos. O setor de faturamento tem algumas “subdivisões” de acordo com a área de trabalho, conforme a Figura 16.

Figura 16 - Setor de faturamento



Fonte: Fornecido pela empresa (2025)

O faturamento é composto pelo supervisor de faturamento, analista, assistente e auxiliar de faturamento. O supervisor de faturamento também é seguido pelo analista, assistente e auxiliar de separação. Atualmente, colaboradores ocupam o cargo de assistente e auxiliar de faturamento, mas ninguém ocupa o cargo de supervisor. Essa parte específica do faturamento, é responsável pela conferência dos pedidos, embalagem das mercadorias e emissão de notas fiscais.

Na parte da separação, existem apenas auxiliares de separação, ainda que um colaborador esteja em período de experiência para se tornar assistente de separação. Este colaborador tem a função de organizar os pedidos a serem separados, designando um para cada colaborador, além de controlar a demanda e o tempo de separação dos pedidos, levando em consideração fatores como a quantidade de peças do pedido, a urgência no faturamento do mesmo e o cuidado com possíveis faltas de estoque.

Do outro lado, tem-se a parte de expedição, com o supervisor de expedição, analista, assistente e auxiliar de e-commerce; analista, assistente e auxiliar de devolução; e motorista, assistente de motorista e auxiliar de entregas. Hoje em dia, não há um colaborador designado para ser supervisor de expedição. Na parte do e-commerce, dois colaboradores atuam como auxiliar de e-commerce, organizando e faturando os pedidos específicos desse formato de venda, considerando as especificidades da expedição deste tipo de envio.

Na parte da devolução, uma colaboradora atua como assistente de devolução, e dois colaboradores atuam como auxiliar de devolução. Estes colaboradores ficam responsáveis

pela conferência das mercadorias devolvidas, controle de qualidade para garantir que nenhum produto com avaria seja aceito e a emissão das notas fiscais de devolução.

Por fim, apresenta-se a parte de logística, onde é feita a organização dos roteiros de entregas, que são divididos entre as regiões de atendimento dos vendedores. Neste caso, os roteiros são definidos por semana: qual motorista fará qual roteiro de entrega. Hoje em dia, a equipe de motoristas é composta por sete colaboradores, cada motorista possui um auxiliar de entregas. Cada roteiro de entregas leva em torno de três a cinco dias para ser concluído, de acordo com a região, portanto, todos os motoristas viajam acompanhados pelos auxiliares. Por fim, também é de responsabilidade da expedição, o despacho das mercadorias diariamente.

4.3 ESTRUTURA DECISÓRIA

A estrutura decisória da empresa é bem definida e segue a hierarquia dos organogramas apresentados anteriormente. Conforme pôde ser observado, a estrutura organizacional e a hierarquia, na distribuidora Vitrola, estão bem definidas e alinhadas de acordo com os objetivos de cada setor e também da empresa como um todo.

As linhas de comunicação, apresentam-se de forma direta, onde cada colaborador tem a liberdade de se reportar ao seu gerente mais próximo, mas também com gerentes de outros setores, de acordo com a demanda. De acordo com os três gerentes entrevistados, de vendas, de T.I. e editorial, eles seguem o mesmo comportamento: decisões mais rotineiras (táticas), e de menor impacto (operacionais), são tomadas mais rapidamente, normalmente após conversar com a equipe de seu respectivo setor. Já em casos de decisões mais importantes (estratégicas), existe um conselho administrativo, composto pelos gerentes administrativos e pelo diretor, onde por meio de reuniões e discussões sobre o tema, quem toma a decisão final é o diretor. Nos próximos tópicos, apresentam-se as decisões do gerente administrativo de vendas, do gerente administrativo de T.I. e da gerente editorial.

4.3.1 Decisões do gerente administrativo de vendas

O gerente administrativo de vendas atual, está na empresa há vinte e cinco anos e meio e ocupa o cargo de gerente há mais de dez anos. Durante sua rotina diária de trabalho, costuma tomar várias decisões voltadas principalmente ao desempenho positivo de sua equipe comercial, através de acompanhamento para identificar pontos a serem melhorados – o que inclui a efetivação de clientes, o controle de metas, a supervisão sobre as abordagens dos vendedores, desenvolvimento de propostas comerciais, concessões em negociações com

clientes, além de decisões relacionadas com a rotina pessoal do colaborador, como folga ou férias, por exemplo.

Para tomar tais decisões, o gerente busca estar sempre munido de dados, números e informações para embasar sua posição, além de buscar exemplos de situações parecidas que já possam ter ocorrido para analisar cenários. [...] Eu costumo confiar muito nos dados, mas querendo ou não a gente sempre acaba usando um pouco do instinto, pelas experiências, mas primeiramente se tu tem dados a melhor coisa é analisar esses dados, porque se tem uma coisa que podemos falar que não mente, são os dados. Pega o histórico do cliente, as ações que ele teve, faz uma análise completa que a gente tem uma visão que pode ser utilizada até pro futuro. Muitas vezes a gente precisa confiar no instinto, mas quando não tem outra alternativa. Se tiver alguma decisão que você possa analisar os dados antes, tem que analisar. [..]

Quando trata-se de decisões estratégicas, elas são tomadas no conselho administrativo que normalmente têm reuniões programadas. [...] Sempre que as reuniões são anunciadas com antecedência, quando os temas a serem abordados são previstos, a gente se prepara com dados, faz apresentações, principalmente do seu próprio setor - cada um tem seus números e apresenta no grande conselho para que o diretor possa analisar. Por exemplo, a estratégia de vendas sou eu que monto e apresento para a aprovação dele. [...]

De acordo com o gerente de vendas, essa prática é feita também pelos gerentes dos outros setores, apresentando os dados do seu respectivo setor. Todas essas informações auxiliam o diretor a tomar a decisão final.

Mesmo nas decisões mais rotineiras, o gerente administrativo de vendas procura envolver a equipe ou o colaborador que solicitou a demanda, conversando sobre a visão de cada um. [...] Porque quando você toma uma decisão e envolve as pessoas que serão afetadas no processo decisório, as pessoas vão trabalhar de forma diferente, mas quando tu toma uma decisão sozinho e tenta impôr depois, é mais difícil as pessoas aceitarem a ideia [...]. O gerente reforça a importância de incluir outras pessoas em suas decisões para que estas sintam-se incluídas e acatem a decisão tomada.

4.3.2 Decisões do gerente administrativo de tecnologia da informação

O gerente administrativo de T.I está na empresa há mais de 15 anos, e até três anos atrás era o único colaborador do setor, portanto, desde o início ocupa o cargo de gerente. Em sua rotina de trabalho, se depara com basicamente duas situações: prestar manutenção em algo que já existe, ou buscar estratégias para coisas novas.

Durante a entrevista, trouxe um exemplo atual de decisões que está tomando em relação à abertura da filial da distribuidora em São Paulo. Para criar uma conexão entre os sistemas da matriz e da filial, precisou criar uma VPN (Rede Virtual Privada) e para isso, fez diversas pesquisas, estudando diversas alternativas para o desenvolvimento dessa conexão. Além disso, também está estudando formas de aprimorar o sistema de compras, para levar em consideração a quantidade necessária de compra para a matriz e para a filial. [...] Por exemplo, agora com o CD sendo aberto, estamos tendo que revisar diversos processos que já existem e eventualmente criar algo novo. Tivemos que criar uma VPN para conexão da matriz com a filial, então isso é uma coisa nova. E por exemplo, no setor de compras, que é o que eu estou trabalhando agora, eles precisam decidir a quantidade de compra para matriz e pra filial, então temos as implicações disso: como saber quanto comprar para cada um? As entregas serão individuais... então o sistema que eles usam hoje para fazer as compras, estou ajustando para que faça essas considerações. [...]

Na grande maioria das vezes, suas decisões se baseiam nas necessidades dos outros colaboradores, pois o sistema a ser desenvolvido e implementado precisa ser útil a todos, e a partir disso, as manutenções acontecem de acordo com os feedbacks recebidos. O gerente tem uma rotina de conversa e observação constante nos outros setores, buscando compreender o processo a fim de achar pontos que possam ser otimizados. [...] A parte técnica é individual (como será desenvolvido), a parte de necessidade normalmente eu procuro envolver as outras pessoas para que eu possa tomar a decisão certa do que precisa ser feito. Então vou fazendo perguntas, às vezes as pessoas não entendem direito o que eu estou perguntando, mas pra fazer o sistema funcionar eu preciso entender todo o processo antes de estruturar. [...]

4.3.3 Decisões da gerente editorial

A atual gerente editorial está na empresa há três anos e oito meses, e no cargo de gerente há dois anos e meio. Em sua rotina diária, toma decisões relacionadas ao calendário editorial: quais livros serão publicados, quais profissionais irão trabalhar no projeto, como será a capa, como será a escrita, quais ações de divulgação serão feitas para aquele livro.

[...] Principalmente relacionado ao calendário editorial. Como gerente editorial, hoje sou eu que decido quais livros iremos publicar, claro que temos uma equipe de diretoria que aprova as decisões, mas quais livros vamos publicar, quais profissionais vão trabalhar no projeto, como vai ser a capa, como vai ser a escrita, quais ações vamos fazer para divulgação

do livro, são decisões que eu tomo diariamente por que a gente sempre está produzindo mais de um livro ao mesmo tempo, então essas são as decisões mais importantes [...].

Quando as decisões são rotineiras, a gerente tem o costume de tomar a decisão sozinha, após conversa com a assistente editorial. Mas quando são decisões mais importantes, assim como os demais gerentes, leva para o conselho administrativo. Mesmo levando a decisão para o conselho, relata chegar com uma opinião formada e outras opções de cenários, por exemplo, para escolher a capa de um respectivo livro, na dúvida entre cores, levou para a reunião do conselho duas capas prontas, com duas cores diferentes, e juntos decidiram a opção mais adequada. [...] Então a maioria das decisões partem de mim, mas algumas decisões que são mais emblemáticas, de projetos muito grandes ou que envolvem um investimento muito alto, ou que a gente precisa de uma estratégia diferenciada, são decisões que eu trago para as nossas reuniões (setor administrativo) e aí discutimos juntos. Decisões mais estratégicas são tomadas no conselho [...]

Para tomar uma decisão com mais segurança, faz muita pesquisa de mercado, busca referências em outras obras publicadas, analisa diferentes cenários e conversa com sua equipe. [...] Por exemplo, agora a gente vai lançar o livro do Dale Carnegie que é um livro que está sempre entre os mais vendidos e ele entra em domínio público a partir do dia 01/01/2026, então esse é um livro que eu tive que pesquisar todas as edições que tem no mercado, o que a gente pode ou não fazer com ele, como fazer uma capa que seja atrativa, pensar no preço de venda já que o nosso foco é o ponto de venda, então eu faço um levantamento de todos esses dados e já chego com algo concreto [...].

4.4 ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES

Após mapear as decisões pertinentes a cada gerente, é possível identificar o contexto geral no qual estão inseridos em sua rotina de trabalho. Na Vitrola, os três gerentes entrevistados convivem com decisões táticas e operacionais rotineiramente. Eles também participam de decisões estratégicas, fornecendo suporte através de seus conhecimentos específicos em cada área de atuação.

A contextualização do ambiente e a análise das entrevistas, permitiu estabelecer estilos decisórios a partir do ponto de vista da pesquisadora. A seguir, uma descrição do estilo decisório de cada gerente entrevistado.

4.4.1 Estilo decisório do gerente administrativo de vendas

O gerente administrativo de vendas, atua em um ambiente altamente dinâmico, deparando-se com decisões táticas e operacionais a todo o momento. Ao encontro da fala de Mintzberg (2009), o gerente trabalha com interrupções de outros colaboradores e até clientes, que o munem de informações para tomar as decisões necessárias, através das situações às quais ele é solicitado.

O gerente está sempre atento e acompanhando a rotina de sua equipe, ainda mais em um ambiente volátil como a área de vendas, o acompanhamento diário é indispensável, pois mesmo com metas estabelecidas e estratégias traçadas, podem ocorrer dificuldades ao longo do caminho que se estiverem sendo acompanhados, podem ser mitigados. Esse cuidado é evidenciado em sua fala: “acompanhamos as metas diariamente para que consigamos ficar dentro do esperado e sempre estabelecemos metas que sejam alcançáveis e condizentes com a realidade.”

O gerente de vendas demonstra preferência em decidir o quanto antes, mas sempre com bases concretas, mesmo tendo que realizar ajustes posteriormente, alegando que a possível demora pode acabar impactando o andamento de outro setor da empresa, assim como suas próprias demandas: [...] Eu acho que decisões importantes precisam ser tomadas, porque se você ficar enrolando para tomar uma decisão, *tu* afeta os outros, e você mesmo, porque você não consegue se liberar para a *tua* próxima tarefa. Então eu analiso o cenário, pego os dados que tenho, reúno o pessoal e tomo a decisão [...].

A partir desta fala do gerente, é possível analisar que mesmo frente a decisões importantes, que precisam ser tomadas com rapidez, ele agrupa dados reais necessários mas inevitavelmente utilizará sua intuição para chegar a uma conclusão. Diante disso, o estilo decisório primário do gerente de vendas é racional, e seu estilo secundário é intuitivo.

4.4.2 Estilo decisório do gerente de tecnologia da informação

O gerente administrativo de tecnologia da informação, apresenta um perfil mais cauteloso na hora de decidir, lidando com resoluções técnicas para desenvolver soluções que otimizem a rotina de trabalho dentro da empresa. Para tomar suas decisões e tornar o sistema objetivo, simples e útil, está sempre em contato com os demais colaboradores, observando suas rotinas e necessidades, e muitas vezes, propõe soluções não apenas tecnológicas, mas também de ritmo e fluxo de trabalho: [...] Eu fico andando por aí, olhando os processos e

pensando como eles podem ser simplificados, tanto por meio de sistema quanto por outras maneiras, simplesmente operacional, nem sempre a solução é tecnológica [...].

Com isso, compreende-se o comportamento deste gerente alinhado ao estilo decisório dependente, já que isso é inerente à sua área de atuação, considerando que seu objetivo é otimizar processos, seja através de sistemas ou não, agindo como um norteador de ações, de maneira geral, para toda a empresa (Pizzinato et. al, 2010). O gerente de T.I também apresenta um forte estilo racional, já que para colocar em prática as demandas da empresa, é necessário lidar com dados e linguagem de programação. Com isso, o gerente relata estar sempre em busca de novos conhecimentos, para aprimorar os processos, por exemplo no caso da criação da VPN para integrar os sistemas da matriz e da filial: [...] a gente foi estudando o assunto para encontrar a melhor solução e depois fui estudar a solução pra conseguir implementar e viabilizar na prática [...].

4.4.3 Estilo decisório da gerente editorial

A gerente editorial, apresenta um processo decisório analítico e reflexivo. Levando em consideração o público-alvo da distribuidora Vitrola, que não é necessariamente leitor, já que em muitos pontos a compra é por impulso, a gerente editorial relata buscar o equilíbrio entre suas referências e seus critérios estéticos, buscando garantir um produto editorial atrativo estética e economicamente.

[...] Eu me preocupo em fazer um projeto que seja bonito e atrativo mas que seja barato, não posso fazer um projeto cheio de acabamentos mas que fica parado na prateleira, então sempre penso que ele precisa dar resultado também [...]. A partir disso, pode-se perceber como a intuição é necessária neste cargo, para produzir algo atrativo, mas levando em consideração dados concretos, e objetivos que estejam alinhados aos da empresa, buscando aproximar os livros e as pessoas.

Ademais, a gerente valoriza discutir pontos com sua equipe, especialmente com a assistente editorial, com quem costuma trocar ideias e opiniões. Tem o hábito de fazer muitas pesquisas e trabalhar com referências, demonstrando sua racionalidade ao embasar suas decisões em informações concretas. Por fim, afirma ter adquirido maior cautela ao tomar uma decisão depois que assumiu um cargo de gerência: [...] antes eu era muito impulsiva, com o cargo de gestora que eu assumi aqui na Vitrola, eu aprendi a ter esse senso mais reflexivo [...]. Dessa forma, o estilo decisório primário da gerente editorial é intuitivo, e seu estilo secundário é racional.

4.4.4 Comparativo entre os gerentes

Com base nas perguntas das entrevistas, foram selecionados alguns aspectos principais acerca das decisões, como, a base das decisões, com que frequência ocorrem, como os gerentes se preparam, como é a participação de outras pessoas no processo decisório, se revisam a decisão tomada, com o que se preocupam ao decidir e como agem perante decisões sob pressão. A partir desses aspectos, foi possível estruturar um quadro comparativo entre os gerentes, trazendo um olhar mais dinâmico e geral à forma como cada um age e lida com as decisões. O comparativo pode ser observado no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 - Comparativo entre as decisões dos gerentes

Aspecto	Gerente administrativo de vendas	Gerente administrativo de T.I	Gerente editorial
Base das decisões	Dados, números e experiência	Dados e pesquisa técnica	Dados, estética e pesquisa de mercado
Frequência das decisões	Alta, ritmo dinâmico de vendas	Varia de acordo com a demanda	Alta, múltiplos projetos
Preparação para decidir	Estudo de diferentes cenários e hipóteses, e conversa com equipe	Conversa com os outros setores e estudo técnico	Análise de diferentes opções, pesquisa de mercado e conversa com equipe
Participação de outras pessoas	Envolve a equipe e o conselho administrativo	Envolve toda a empresa	Envolve a equipe e o conselho administrativo
Revisão da decisão	Revisa diariamente, através do acompanhamento de metas, por exemplo	Revisa conforme o feedback dos sistemas	Revisa através de indicadores de desempenho e feedbacks
Preocupação ao decidir	Bem estar da empresa e do colaborador	Utilidade	Assertividade com o ponto de venda, respeitando a literatura
Decisões sob pressão	Age rapidamente, mas ajusta depois caso necessário	Prefere analisar com calma quando a decisão é permanente	Prefere refletir antes de decidir

Fonte: Elaboração própria (2025)

O gerente de vendas, tende a basear suas decisões em dados concretos relacionados aos números de vendas, direcionando seus esforços nos pontos que precisam de maior atenção: quando há baixa efetividade ou decaimento de metas. O gerente observa que na área de vendas [...] as coisas não são lineares, elas mudam muito, então a gente tem que sempre estar acompanhando, às vezes diariamente precisamos rever questões [...]. Portanto, apresenta um estilo decisório racional com influência de intuitivo, já que muitas vezes utiliza de decisões anteriores em situações parecidas para decidir algo no presente: [...] Eu costumo confiar muito nos dados, mas querendo ou não a gente sempre acaba usando um pouco do

instinto, pelas experiências, mas primeiramente se *tu* tem dados a melhor coisa é analisar esses dados [...].

O gerente de T.I trabalha com um perfil lógico e técnico, atuando conforme demanda de terceiros e priorizando a simplicidade e durabilidade de suas decisões. A partir disso, seu estilo decisório é dependente com forte apoio racional, já que para iniciar seu trabalho depende das necessidades de outras pessoas, mas para poder desenvolver o que lhe foi solicitado, precisa trabalhar com dados e informações concretas.

Neste sentido, o gerente de T.I relata que a sua maior preocupação é a utilidade do sistema: [...] Tem que ser útil mas também tem que ser simples, pois há uma rotação grande de usuários do sistema, então o sistema precisa ser simples e claro, para que as pessoas que estejam entrando na empresa consigam aprender com uma certa facilidade [...].

E a gerente editorial, por sua vez, prioriza a coleta de informações, o equilíbrio entre estética e viabilidade, e a reflexão após juntar todos os dados necessários. Durante a entrevista, apresentou um exemplo bastante interessante sobre a mudança na decisão da capa de um livro específico: [...] No livro “Crise não marca hora”, a capa oficial é uma segunda capa, a primeira já estava pronta, a autora já tinha aprovado mas tinha uma coisa me dizendo que ela não estava boa, e aí eu mostrava para umas pessoas, algumas diziam que tava ok e tal, mas nenhuma me dizia que estava realmente boa. E aí eu pedi para uma outra profissional fazer uma capa pra gente tirar uma prova e aí quando ela fez essa eu pensei “ta, é essa que a gente vai seguir” - foi uma mudança drástica porque a outra capa já estava pronta e paga, mas foi algo que eu achei necessária pro resultado do projeto [...]. Com isso, o estilo decisório da gerente editorial pode ser considerado intuitivo com influência racional, já que em diversos momentos ela reforça suas pesquisas e referências para concluir um projeto com qualidade.

Apesar da diferença de perfil entre os gerentes, todos destacam a importância da comunicação com a equipe e da troca de perspectivas durante o processo decisório. Isso reforça que as decisões tomadas em conjunto tendem a gerar um maior alinhamento entre a equipe, facilitando a implementação da decisão.

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A partir do desenvolvimento deste trabalho, apresentado neste capítulo, foi possível compreender a estrutura organizacional da distribuidora Vitrola e a forma como cada setor contribui para o funcionamento da empresa. Observou-se que a empresa possui uma estrutura formalizada e bem definida, permitindo uma melhor organização de suas atividades.

Conforme a literatura, pode-se afirmar que a empresa apresenta aspectos de uma estrutura funcional e de linha-*staff* (Chiavenato, 2010; Prevé, Moritz, Pereira, 2010). Além disso, a empresa demonstra estar em constante evolução, principalmente com a ampliação para São Paulo, evidenciando planejamento e perspectiva de crescimento.

A descrição dos setores e dos cargos da empresa, permitiu compreender como as atividades são distribuídas e como as equipes atuam na rotina diária. Posteriormente, essa compreensão facilitou no entendimento dos tipos de decisão com que cada gerente entrevistado lida, além do contexto no qual está inserido.

Mesmo com uma hierarquia clara presente, percebe-se que a comunicação interna entre os gerentes e colaboradores é flexível e direta, favorecendo a resolução ágil de eventuais situações e a colaboração entre setores.

Em relação à estrutura decisória da distribuidora, constatou-se que as decisões estratégicas são discutidas dentro do conselho administrativo, e o diretor da empresa é o responsável por efetivamente tomar a decisão. Já as decisões táticas e operacionais, concentram-se nos gerentes de setor. Essa divisão permite que a empresa mantenha suas ações alinhadas aos seus objetivos e garante autonomia aos gerentes para coordenar suas equipes no dia a dia.

A análise das entrevistas com os gerentes, permitiu identificar diferentes estilos decisórios, mesmo que com alguns aspectos parecidos. A seguir, no Quadro 8, identifica-se o estilo primário e secundário de cada gerente:

Quadro 8 - Estilos decisórios dos gerentes

Gerente	Estilo primário	Estilo secundário
Vendas	Racional	Intuitivo
T.I.	Dependente	Racional
Editorial	Intuitivo	Racional

Fonte: Elaboração própria (2025)

O gerente de vendas apresenta um estilo racional e intuitivo, indo ao encontro das características de sua rotina de trabalho. O gerente de T.I apresenta um estilo dependente e racional, considerando seu objetivo em otimizar os processos da empresa. E a gerente editorial apresenta um estilo intuitivo e racional, demonstrando que suas ações são tomadas com bases lógicas mas também com suas convicções. A partir da revisão da literatura, dos autores utilizados no referencial teórico, Andriotti, Freitas e Martens (2014), Choo (2023),

Kahneman (2003 apud Andriotti, Freitas e Martens, 2014), Lehnhart et al. (2023), Motta e Vasconcelos (2022), Santos e Dacorso (2016) e Scott e Bruce (1995), foi possível analisar qual estilo está mais alinhado aos comportamentos dos gerentes, com base no que foi relatado nas entrevistas.

Portanto, este capítulo demonstra que a Vitrola possui uma estrutura organizacional formalizada, caracterizada pela definição de setores e cargos, e uma estrutura decisória compatível com a realidade da organização, o que favorece a condução dos processos internos.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, conclui-se que o trabalho atingiu os objetivos propostos. Com base na descrição dos setores e dos cargos da empresa, foi possível compreender o contexto no qual os gerentes estão inseridos, e como tomam as decisões.

Ficou evidente que a distribuidora Vitrola possui uma estrutura organizacional bem definida, com organogramas que orientam visualmente a distribuição dos cargos e setores. Mesmo que nem todos os cargos estejam preenchidos hoje em dia, a empresa demonstra um processo constante de evolução, considerando seu histórico de reinvenção ao longo dos anos e seu recente anúncio da abertura de um centro de distribuição em São Paulo. Esse cenário reforça a importância de um processo decisório alinhado, transparente e capaz de sustentar o crescimento previsto.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, uma das dificuldades encontradas foi referente à utilização do questionário do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão (GDMS). Não foram encontrados trabalhos que apresentassem de forma clara e cientificamente validada como aplicar o instrumento na prática. Essa ausência impossibilitou a aplicação direta do questionário aos gerentes, porém, ainda assim as afirmativas serviram de base para desenvolver o roteiro de entrevistas. Com isso, a análise dos estilos decisórios foi construída com base na literatura apresentada no referencial teórico, alinhada à observação e à interpretação da pesquisadora a partir das entrevistas com os gerentes.

Apesar da limitação metodológica, foi possível identificar os estilos predominantes de cada gerente entrevistado, a partir do ponto de vista da pesquisadora, com base na interpretação e na análise das entrevistas e do contexto organizacional. De forma geral, os gerentes apresentaram um perfil alinhado ao que se esperaria de acordo com a área de atuação de cada um, onde o gerente de vendas é racional com apoio de dados concretos, o gerente de T.I é dependente pois atua conforme a demanda e a gerente editorial é intuitiva com influência racional.

Mesmo com perfis distintos, todos os gerentes entrevistados reforçaram a importância da comunicação. Os três têm o costume, e a preferência, por conversar com sua equipe e entender diferentes pontos de vista, antes de tomar uma decisão. Essa postura, contribui para que as decisões sejam implementadas com maior alinhamento e compreensão, reduzindo conflitos e fortalecendo o desempenho das equipes.

De forma geral, conclui-se que a distribuidora Vitrola apresenta um processo decisório bem estruturado e alinhado com a dinâmica da empresa, além de apresentar práticas de gestão

que valorizam a colaboração, o diálogo e o envolvimento das equipes. As informações coletadas nesta pesquisa permitiram compreender o funcionamento interno da empresa e também ressaltaram a importância de analisar o processo decisório a partir da realidade de cada organização.

Por fim, considera-se que o trabalho atingiu os objetivos propostos ao apresentar de forma clara o processo de tomada de decisão dentro da distribuidora Vitrola, relacionando teoria e prática, a partir do contexto dos gerentes entrevistados. Ainda assim, o tema oferece espaço para aprofundamentos em trabalhos futuros, especialmente no que diz respeito ao uso de instrumentos específicos para análise dos estilos decisórios.

REFERÊNCIAS

ANDRIOTTI, Fernando Kuhn; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MARTENS, Cristina Dai Prá. Proposição de um protocolo para estudo sobre a intuição e o processo de tomada de decisão. **Rege: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 163-181, abr. 2014. Trimestral.

BORNIGER, Camila; SCHMIDT, Serje; SCHREIBER, Dusan; BRANCO, Marsal Avila Alves. Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos. **Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 11-41, jan. 2015. Semestral.

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: guia prático**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2020. 320 p.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 588 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 573 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 322 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas, Organizações e Métodos**. Barueri: Manole, 2010. 230 p.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003. 426 p.

COLLIS, J. HUSSEY, R. Análise de dados qualitativos. In.: _____. COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 237-242, 246-248.

COSTA, Jamillis Berto da. **ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO: uma pesquisa com estudantes da UFPB**. 2024. 37 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B.S.S.; FELL, A.F.A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, p. 57-74, 2012.

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 256 p.

DAFT, R.L. **Organizações: teorias e projetos**. 11.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015

D'ANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; LIMA JUNIOR, M. P. Proposta de uma metodologia de ensino da gestão estratégica: construindo uma visão não linear pelo prisma da complexidade. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 2, p. 1389-1412, 2023.

DRUCKER, Peter F. **Drucker: o homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2019. 224 p.

FALUME, Abede Cade. Processo de tomada de decisão: decisões de rotina e não rotina numa empresa de consultoria. **Recima21: Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia**, Jundiaí, v. 2, n. 7, p. 1-15, 24 ago. 2021. Mensal.

HALL, Richard H.. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistema de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

LEHNHART, E. D. R.; TONTINI, J.; BENDER, C. S.; TAGLIAPIETRA, R. D. Versão brasileira do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão - GDMS: Tradução, Adaptação e Validação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 29, n. 2, p. 1-26, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023. 341 p.

MARTINEZ, Antonio Lopo; CARDOSO, Ricardo Lopes. Gerenciamento da informação contábil no Brasil mediante decisões operacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 15, n. 3, p. 600-626, 18 abr. 2013. Quadrimestral. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39021/25102>. Acesso em: 14 jun. 2025.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela Karine. **Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas**. São Paulo: Edições 70, 2021. 469 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Gen, 2015. 304 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; TERENCE, Gino. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional**. 9. ed. Barueri: Atlas, 2024. 274 p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 327 p.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 328 p.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 496 p.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p.

MONTEIRO, Jamir Mendes. **Da organização vertical para a organização horizontal: aspectos da transição empresarial, tendo um sistema erp como elemento facilitador.** 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Cengage, 2022. 668 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 368 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 314 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 520 p.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, Marly Monteiro de. Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 16, n. 2, p. 301-312, abr. 2009. Trimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xfr4gSF9vqRhhP9qFfxpg6n/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 jun. 2025.

PATAH, Leandro Alves. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos:** uma análise de múltiplos casos. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-26062004-161221/>. Acesso em: 08 jun. 2025.

PEREIRA, Eleude Lílian Oliveira. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. **Revista Organização Sistêmica**, Curitiba, v. 10, n. 19, p. 28-39, 18 nov. 2021. Anual. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/502>. Acesso em: 08 jun. 2025.

PIZZINATTO, Nadia Kassouf; FARAH, Osvaldo Elias; PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZZINATTO, Nivaldo Kassouf. Tendências Estratégicas e o Perfil do Gestor. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 8, n. 3, p. 239-255, dez. 2010. Trimestral.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, Processos e Tomada de Decisão. 1. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / Ufsc, 2010. 184 p. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/b28f698ee7926b96e409d9dd988b3aa2.pdf>. Acesso em: 17 de maio, 2025.

PUBLISHNEWS. **Fornecedores**: distribuição, brasil. Distribuição, Brasil. 2025. Disponível em: https://www.publishnews.com.br/fornecedores/9/32/0/0?utm_source=. Acesso em: 19 maio 2025.

PUBLISHNEWS. **IBGE aponta que no Brasil tem mais municípios com videolocadoras do que com livrarias**. 2019. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/12/09/ibge-aponta-que-no-brasil-tem-mais-municipios-com-videolocadoras-do-que-com-livrarias>. Acesso em: 04 jun. 2025.

RIBEIRO, Pedro Alexandre Martins Neto. **Estilos de Tomada de Decisão**: um estudo com professores de educação física e desporto. 2010. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M.. **A nova administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. 333 p.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. 2. ed. Belo Horizonte: Autentica, 2014. 113 p. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582178768/pageid/0>. Acesso em: 18 de maio, 2025.

SANTOS, Marcos Rabelo; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da Ufsm**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 448-463, jul. 2016. Trimestral.

SEVERO, Eliana Andrea; CRUZ, Marcia Rohr da; DORION, Eric; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; PEREIRA, Adrieli Alves. Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil. **Revista Espacios**, Caracas, v. 33, n. 11, p. 5-17, dez. 2012. Bimestral.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-making style: the development and assessment of a new measure. **Educational and psychological measurement**, v. 55, n. 5, p. 818-831, 1995.

SOBRINHO, Wesley Pedro. **O uso dos sistemas de informação como suporte à tomada de decisão empresarial**: estudo de caso em uma fábrica de louças sanitárias. 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2016.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento Em Questão**, 2011, vol. 1, n. 2, 2011, p. 177-201.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; CAVALCANTI, J. M. M.; BILA, M. V. A.; AÑEZ, M. E. M. Escala de Componentes da Estrutura Organizacional (ECEO): evidências de validação de um modelo teórico. **Brazilian Business Review**, v. 19, n. 3, p. 309-330, 2022.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. A hierarquização de decisões e sua operacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 17-22, 25 mar. 1983. Trimestral. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rausp/article/view/166872/159456>. Acesso em: 14 jun. 2025.

