

## A tomada de decisões estratégicas na escola: uma análise à luz dos perfis de Keirsey

Nadia Wacila Hanania Vianna<sup>1</sup>

**Resumo:** Considerando que o processo de formulação de estratégias em escolas tem sido pouco focalizado, buscou-se conhecer metodologias no contexto da teoria da decisão, as características definidoras dos tipos ideais de Keirsey (1998), e identificar em metodologias propostas para a tomada de decisões, alinhamentos com os quatro tipos de Keirsey resultando nos seguintes pares: NT- formulação de alternativas de ação; NF- negociação entre objetivos concorrentes; SP - identificação das consequências de cada alternativa de ação; e SJ - análise e implementação de decisões. O grupo formado com base não apenas em especializações em diferentes áreas do conhecimento, mas também em múltiplos temperamentos, mostra-se relevante, pois cada participante pode contribuir também com sua característica mais marcante de temperamento em etapas específicas do processo decisório.

**Palavras Chave:** tomada de decisão estratégica; escola; temperamento; Keirsey.

**Abstract:** Considering that the strategy formulation process at schools has been little focused, it has been searched to know methodologies on the context of the decision theory, the defining characteristics of Keirsey's ideal types (1998), and to identify in methodologies proposed to decision making, alignments with Keirsey's four types resulting in the following pairs: NT-formulation of action alternatives; NF-negotiation among competing aims; SP- identification of the consequences of each action alternative; and SJ- analysis and implementation of decisions. The group formed with base not only in expertise in different areas of knowledge, but also in multitemperaments shows its relevance, since each participant could also contribute with his most remarkable characteristic of temperament in specific stages of the decision process.

**Keywords:** strategic decision making; school; temperament; Keirsey.

### Introdução

A tomada de decisão é tema que há muito envolve o ser humano, sempre que se sobrepõe a necessidade de atitudes que vão definir seu rumo em múltiplas direções. Tal constatação nos remete à célebre frase de Sêneca (04 a.C.- 65), filósofo e senador à época do Império Romano: “Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai”.

Nesse sentido, Braga (1988, p.50) pontua que “não se pode compreender uma organização sem entender seu processo decisório” e Kladis e Freitas (1995, p.6), por entenderem que a tomada de decisão está presente no dia a dia das organizações, acrescentam: “a importância da tomada de decisão na organização é bastante clara [...]. Esta relação é tão estrita que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”.

Cabe notar, entretanto, que as decisões permeiam diferentes níveis de atuação nas organizações, sendo as decisões estratégicas mais atinentes aos gestores de topo de hierarquia. Estas decisões têm sido alvo de muitos estudos acadêmicos, conduzidos tanto no Brasil, como no exterior, e a literatura apresenta várias definições de estratégia. Todavia, com base em trabalho de Porter (2000), pode-se considerar que é ação ou política que, ao ser implementada, possibilita à organização diferenciar-se de demais concorrentes.

O processo de formulação de estratégias em escolas tem sido pouco focalizado, conforme pesquisa realizada em bases como Google Acadêmico e EBSCO. Entretanto, cabe registrar aqui o trabalho conduzido por Costa e Batista (2003), em doze escolas privadas de Fortaleza. Esses autores concluíram, dentre

---

<sup>1</sup>. Mestre em Administração de Empresas pela EASP-FGV e Doutora em Administração pela FEAUSP - Professora pesquisadora do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista.

outros resultados, que o referido processo não é controlado de modo deliberado; é fortemente influenciado pelo principal gestor, por sua formação e experiência acumulada; é político, pois requer negociação com grupos de poder; e sofre influência do contexto ambiental, notadamente do governo e estrutura de fornecedores.

Acrescente-se ainda, que poucos também foram os estudos encontrados, que buscaram relacionar a influência do temperamento na gestão, na formulação de estratégias e no processo de planejamento. Dentre eles, cite-se o ensaio teórico de Bressan e Toledo (2013), que focalizou a ligação entre decisões estratégicas e modelos mentais, à luz dos temperamentos; e Mills (2006) que enfatizou a importância dos modelos de temperamento na tomada de decisões éticas de gestores da área de educação.

Teorias com diferentes enfoques foram desenvolvidas para orientar a formulação de estratégias e outras foram conduzidas, objetivando-se conhecer aspectos específicos relacionados ao processo seguido nessa formulação, bem como ao perfil dos tomadores de decisões estratégicas.

Shepherd e Rudd (2014) realizaram abrangente revisão da literatura relativa ao processo de tomada de decisão estratégica, e identificaram, a partir da meta-análise realizada, que os *inputs* nesse processo são os seguintes: gestores do topo da hierarquia, características específicas da decisão estratégica, o ambiente externo, e características da firma. No tocante aos gestores, esses autores reconheceram a necessidade de se desenvolverem mais pesquisas voltadas para aspectos de perfil (cognição, personalidade,...) de equipes gestoras, diferentemente daquelas encontradas, que miravam apenas o gestor líder.

No tocante ao perfil, pretende-se nesta pesquisa examinar as inter-relações entre o processo que culmina com a tomada de decisão estratégica em instituição de ensino e os tipos de Keirse, tal como estudado por Keirse e Bates (1984), Keirse (1998) e, posteriormente, por João Sérgio Lauand (2012). Relevar a larga utilização que vem sendo feita dos tipos estudados por esse importante psicólogo no desenvolvimento de pessoal, tanto em grandes corporações como em nível de governo nos EUA.

Inicialmente, buscar-se-á conhecer metodologias no contexto da teoria da decisão; em seguida, as características definidoras dos tipos ideais de Keirse (1998), e, finalmente, identificar, em metodologias propostas para a tomada de decisões, alinhamentos com os quatro tipos fundamentais de Keirse.

Espera-se que a pesquisa descrita, ao levantar aspectos referentes à relação processo decisório / temperamento, possa oferecer subsídios relevantes para a tomada de decisões em instituições de ensino brasileiras.

## **Processo decisório**

Decisões estratégicas, destacadas neste trabalho, são “definidas como escolhas intencionais ou respostas programadas sobre questões que afetam materialmente perspectivas de sobrevivência, bem-estar e natureza da organização” (SCHOEMAKER, 1993, p.107, tradução nossa), ou ainda, segundo Estevão (1998, p.12), estão relacionadas à “[...] escolha de uma estratégia considerada mais vantajosa e conforme às exigências de concretização da competência distintiva, ou diferenciadora, de uma dada organização”. Quatro abordagens que podem ser utilizadas para a compreensão e previsão das decisões estratégicas em organizações foram sintetizadas por Schoemaker (1993, p.109), e visam diferentes aspectos organizacionais: o decisor racional (um único ator, que busca a consecução de objetivos claramente definidos); visões organizacionais (vários atores perseguindo os mesmos objetivos); perspectivas

políticas (equilíbrio entre objetivos dos indivíduos e das organizações); e visões contextuais (elementos do contexto ou ambiente são a força motriz para a decisão).

A teoria da decisão busca explicar o processo seguido até a escolha da decisão. Todavia, para Pereira, Lobler e Simonetto (2010, p.262), essa teoria “[...] tem sido preponderantemente prescritiva e normativa, pois procura estabelecer regras e modelos que são sugeridos para serem seguidos”. O estudo de Bethlem (1987) ilustra essa ideia ao apresentar sete modelos encontrados na literatura específica, identificados de acordo com o nome de seus criadores (Simon; Kepner e Tregoe; Guilford; Mintzberg) ou origem (Militar; Pesquisa Operacional; CPSI - *Creative Problem Solving Institute*), que têm várias etapas em comum.

Hammond, Keeney e Raiffa (1999) apontaram oito etapas no processo decisório, que encerram aspectos congruentes dos modelos citados: identificar claramente o problema (motivo); definir objetivos; criar alternativas com imaginação; entender as consequências de cada alternativa; confrontar os itens de negociação entre objetivos concorrentes; esclarecer incertezas; analisar a tolerância aos riscos implícitos em cada alternativa de decisão e examinar as decisões interligadas no tempo. Cabe notar que a dificuldade de se gerar alternativas, isto é, de se propor diferentes cursos de ação para um problema, tem sido há muito, salientada, como em Kladis e Freitas (1995).

Crítérios para escolha da alternativa que geram o maior resultado econômico ou o menor custo têm sido recorrentes na literatura, embora nem sempre os indivíduos pautem suas decisões pelo aspecto econômico racional, pois:

a racionalidade requer um conhecimento completo e inalcançável das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitiram gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010, p.263).

Considera-se que a racionalidade no processo decisório é limitada por duas fontes: motivacional e cognitiva, sendo esta última associada ao modo de julgamento dos indivíduos, ou seja, ao modelo mental seguido (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974). O modelo mental da realidade, construído por um indivíduo a partir de seus valores, percepções e experiências, influencia suas escolhas e decisões, e não é facilmente modificável (CHERMACK, 2003) e, nesse sentido, Angeloni (2003, p.19) afirma que “diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo de acordo com seus modelos mentais, que as levam a percebê-lo de modo diferente”. E, de modo semelhante, Bressan e Toledo (2013, p. 309) destacam que “[...] não há similaridade na maneira como diferentes empreendedores percebem o ambiente de negócios e no modo como fazem escolhas e tomam decisões”. Acrescente-se ainda, a influência de armadilhas psicológicas que vitimam o decisor, levando-o a tomar decisões equivocadas, e que são descritas por Russo e Schoemaker (1993) e Hammond, Keeney e Raiffa (1999).

Indivíduos diferem, portanto, em relação aos modelos mentais seguidos e, mais amplamente, em relação às suas personalidades, entendendo-se personalidade como “o elemento estável da conduta humana, a forma habitual de ser do indivíduo e, em última análise, aquilo que o diferencia dos demais” (SILLAMY, 1994, p.243-4, apud RAMOS DA SILVA, 2003).

Diante disso, Angeloni (2003) sugere que a tomada de decisão nas organizações demandará, cada vez mais, a colaboração de pessoas e a realização de estudos em equipe. No contexto empresarial, por exemplo, dependendo do porte da organização, decisões estratégicas são tomadas de modo diferenciado: observa-se que na pequena e média empresa, (PMEs) as decisões são tomadas por poucas pessoas no topo da hierarquia ou por uma única pessoa (ANDERSSON; FLÓREN, 2008), que em geral, é o proprietário-gestor (OMERZEL; ANTONČIČ, 2008), enquanto nas grandes empresas, são tomadas, com a colaboração de grupos de especialistas internos e/ou externos à organização (JOHNSTON; GILMORE; CARSON, 2008).

Para Chermack (2003), as decisões individuais podem estar sujeitas a diferentes vieses e modelos mentais (baseados em experiências, conhecimentos e percepções), que podem distanciá-las de uma escolha racional. Acrescente-se ainda, a possibilidade de ocorrência de “cegueira aos sinais adversos”, conforme Bénabou (2013), em função das expectativas futuras ou otimismo excessivo do decisor diante dos fatos.

Com relação à formação de grupos para a tomada de decisão, a literatura aponta o risco do *groupthink*, isto é, o desejo de um grupo coeso de garantir a unanimidade e isso levá-los a tomar decisões erradas (BUCHANAN; O’CONNELL, 2006; MARQUES, 2009) e também da posição hierárquica ou personalidade forte de alguns participantes do grupo influenciarem os demais componentes (WOOD; PICKERD, 2011), pois informações relevantes detidas por alguns participantes podem ser desconsideradas (CHOO, 2007). É principalmente na avaliação das alternativas em que os participantes do processo negociam, isto é, “esforçam-se para convencer e/ou persuadir outros membros que uma escolha é melhor do que outra” (BRAGA, 1988, p.47), ou que surgem pressões e outros riscos no processo decisório. Para mitigar esses riscos, tem sido utilizado o método Delphi, desenvolvido pela Rand Corporation in the 1950s, que consiste em sessões de avaliação sem interação entre participantes e com *feedback* anônimo (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000) ; após três iterações em geral, pode-se atingir o consenso ou considerá-lo inviável (FUSFELD; FOSTER, 2001).

### Os tipos de Keirsey

David Keirsey (1921-2013), importante psicólogo norte americano, desenvolveu sua teoria principalmente em *Please Understand Me I* (1984) e *Please Understand Me II* (1998).

Keirsey já em *Please understand me I* (1984), com base em estudos de Jung e de Myers, propôs sua teoria baseada no temperamento, que foi posteriormente revista em *Please understand me II* (1998). Temperamento para Keirsey (1998) é uma das facetas da personalidade, sendo a outra, o caráter. Temperamento é considerado por esse autor como uma marca nata, uma inclinação ou pré-disposição da pessoa, enquanto o caráter é uma “configuração de hábitos” fruto da interação com o ambiente (KEIRSEY, 1998, p.20).

Foram identificadas por Keirsey (1998) 16 configurações de temperamento, a partir de quatro combinações assimétricas de tipos, conforme explica Lauand (2014):

- S/N, onde S é a preferência por fatos e N pela intuição e fantasia;
- P/J, onde P indica a preferência por situações abertas, sem padrões pré-determinados, e J aponta a preferência por rotinas e normas;
- F/T, onde F representa a preferência pela sensibilidade, e T pela objetividade; e
- I/E, em que I é introversão e E extroversão.

Cabe notar que as letras identificadoras dos temperamentos correspondem às iniciais dos termos originalmente escritos em inglês, com exceção de N, que é a segunda letra de *Intuition*, pois I foi considerada referente a *Introversion*.

Os tipos SP e SJ correspondem a cerca de mais de 40% da população em geral; enquanto os NF e NT são cerca de menos de 10% cada (mais precisamente Keirsey (1998, p. 61) estima que os S são cerca de 85% da população e os N são 15%). Ramos da Silva (2003, p.1):

[...] o tipo SP (realista perceptivo) necessita de ação e liberdade, repudiando planos e objetivos a longo prazo. Indiferente a hierarquias baseadas em títulos e regulamentos rígidos, é o mais fraternal de todos os tipos e o mais apto a resolver situações de crise. O tipo SJ (realista judicativo), ao contrário, não gosta de improvisações e adapta-se com facilidade aos regulamentos, às regras e aos diversos modos de trabalho nas organizações, respeitando sempre as hierarquias. Por essa razão, o dever e a responsabilidade em relação a tudo que lhe diz respeito representam suas características pessoais marcantes.

O perfil NT (intuitivo racional) orienta-se para a competência, a capacidade e o saber. Aprender é uma preocupação constante, já que é o mais autocrítico de todos os perfis, sentindo compulsão para modificar o ambiente em que atua. O NF (intuitivo sensível), por sua vez, orienta-se essencialmente para a sua auto-realização e a defesa de sua individualidade, integridade e coerência interna, trabalhando mediante uma visão de perfeição interior.

Lauand (2012, p. 50) acrescenta quanto aos tipos identificados por Keirsey:

É de se esperar que as atividades preferidas de cada grupo, ao liderar, estejam entre as que saibam fazer com gosto, desenvoltura e naturalidade. Aos Artesãos [outro nome para designar os SP, nota nossa] corresponde a Tática, que é definida como realização de movimentos. Keirsey insiste que os Artesãos, como o próprio nome diz, são os mais ativos de todos e, portanto, realizar movimentos lhes corresponde bem.

Fica reservado para os Guardiães [SJ] manejar bens e serviços, o que é coerente com sua preocupação com os bens e orçamentos, com a família e as tradições, sua visão voltada para o passado e a experiência. Esses dois primeiros tipos são a maioria da população e também os mais voltados para o concreto e a realidade das coisas, para o material.

Os outros dois tipos são mais imaginativos, voltados mais para o possível do que para o concreto. Os Racionais [NT] dão-se bem com os sistemas, com construir teoricamente meios de atingir seus objetivos. Já os Idealistas [NF] são muito aptos para lidar com as pessoas, seja modelando-as individualmente ou costurando acordos entre elas.

Assim, os valores próprios (“típicos”) dos SP são a ação, a liberdade, o impulso; os do SJ, o dever, a responsabilidade, a estabilidade, o estabelecimento de valores que se consubstanciem em organização da sociedade; os do NF, a busca do *self* e de seu sentido; os do NT, a competência do pensamento planejador.

Só com enunciar as características das pessoas SJ, já se pode prever - como aponta o próprio Keirsey (e as pesquisas de Ramos da Silva, confirmam isto em termos de escolha profissional) - que estas serão atraídas massivamente para a escola, agente da sociedade para transmissão de valores. Se os SJ são na população geral 40%, na docência e na direção das escolas (de Ensino Fundamental) eles são cerca de 75% (KEIRSEY, 1998, p. 98)!

Decisões estratégicas tomadas pelas lideranças na escola, ou pelos conselhos diretores, sofrem influência do temperamento dos participantes do processo decisório?

### **Processo decisório e os tipos de Keirsey**

Tomando-se como base as etapas descritas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), é possível perceber que há dois perfis que parecem adequar-se melhor à etapa de “criar alternativas com imaginação”, atividade essa entendida como uma importante fase no processo decisório, em que são relacionados os possíveis cursos de ação, a partir de cenários vislumbrados: são os tipos NT e NF, referidos por Lauand (2012, p. 50) como “[...] voltados mais para o possível do que para o concreto”. Especificamente com relação ao perfil NT, Keirsey (ano, p.24, tradução nossa) afirma que este “[...] poderia ser chamado de ‘Visionário’ porque tem habilidade inata para divisar os objetivos de uma organização, e então, de conceber planos estratégicos para atingir esses objetivos eficientemente”.

O processo decisório, por envolver o aspecto político (SCHOEMAKER, 1993; COSTA; BATISTA, 2003) pode se beneficiar da presença do tipo NF, que têm como uma de suas características, a diplomacia, a aptidão para lidar com as pessoas, e viabilizar acordos entre elas, pois conforme Hammond, Keeney e Raiffa (1999), é necessário confrontar os itens de negociação entre objetivos concorrentes.

O perfil SP, realista, perceptivo e com talento para manobras táticas, pode auxiliar na identificação das consequências de cada alternativa de ação delineada, enquanto o perfil SJ, por ter a característica marcante de estabilizador e guardião da organização, é extremamente útil na análise e implementação de decisões, estando sempre atento e oferecendo suporte para que o trabalho se realize dentro das condições estabelecidas; (RAMOS DA SILVA, 2003; LAUAND, 2012).

Ocorre que, conforme apontado anteriormente, NT e NF são, na população geral, menos de 10% cada um, e na docência e na direção das escolas (de Ensino Fundamental), conforme Keirsey (KEIRSEY, 1998, p. 98), cerca de 75% são SJ, o que permite admitir que decisões estratégicas vêm sendo tomadas em muitas escolas com a participação de pessoas com perfil menos alinhado com a criação de alternativas e com o aspecto político, sendo este último necessário para a solução de impasses e geração de acordos entre participantes do processo, quando for utilizada metodologia que permita interação entre eles. Por outro lado, a presença do perfil SP no processo decisório é útil na percepção das consequências de cada alternativa, enquanto o SJ introduz a perspectiva de sustentabilidade temporal da organização na análise, além da viabilidade de implementação da decisão.

### **Considerações finais**

Diante do exposto, é possível perceber a importância da formação de grupos para a tomada de decisões estratégicas na escola, evitando, desse modo, o viés cognitivo e as limitações de um único decisor.

O grupo formado com base não apenas em especializações em diferentes áreas do conhecimento, mas também em múltiplos temperamentos, mostra-se relevante, pois

cada participante pode contribuir também com sua característica mais marcante de temperamento em etapas específicas do processo decisório. A condução do processo por meio do método Delphi, evita problemas relacionados, dentre outros, com a influência do posicionamento hierárquico ou a personalidade forte de algum participante sobre o grupo.

Espera-se que pesquisas empíricas futuras possam aprofundar e enriquecer o presente estudo ao relacionar a configuração de temperamentos do conjunto de participantes de processos decisórios com a qualidade das decisões tomadas para a organização.

## Referências

- ANDERSSON, S.; FLORÉN, H. Exploring managerial behavior in small international firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**. Vol. 15, No. 1, p. 31-50, 2008.
- ANGELONI, M.A. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**. V.32, n.1, p.17-22, jan-abr 2003.
- BÉNABOU, R. Groupthink: Collective Delusions in Organizations and Markets. **Review of Economic Studies**, 80, p. 429–462, 2013.
- BETHLEM, A.S. Modelos de processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo n.22, v.3, p. 27-39, jul/set, 1987.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, n.22, v.4, p.34-54, out/dez 1988.
- BRESSAN, F.; TOLEDO, G.L. A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v.13, dez 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000300008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300008) Acesso em: jun 2015.
- BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. A brief history of decision making. **Harvard Business Review**, January, 2006.
- CHERMACK, T. J. Mental models in decision making and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 1, 2003.
- CHOO, C.W. Social Use of Information in Organizational Groups. In: HUIZING, A. ; VRIES, E.J. **Information Management: Setting the Scene**, v.1, Oxford: Elsevier, 2007.
- COSTA, F. J.; BATISTA, P. C.S. A formulação de estratégias nas organizações escolares: uma análise no setor privado de Fortaleza. In: **Anais EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 698-712.
- ESTEVÃO, C. Gestão estratégica nas escolas. **Cadernos de Organização e Gestão Curricular**. Lisboa, 1998. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao\\_estrategica.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/gestao_estrategica.pdf) Acesso em: jul, 2015.
- FUSFELD, A. R.; FOSTER, R. N. The Delphi technique: Survey and comment: Essentials for corporate use. **Business Horizons**, v. 14, n. 3, p. 63-74, 1971.
- HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 206 p.
- JOHNSTON, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Dealing with environmental uncertainty. The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs). **European Journal of Marketing**, vol.42, No.11/12, p.1170-1178, 2008.

- KEIRSEY, D.; BATES, M, **Please understand me**: character & temperament types. California: Prometheus Nemesis Book, 1984.
- \_\_\_\_\_. **Please understand me II**: temperament, character, intelligence. California: Prometheus Nemesis Book, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Leadership, temperament, and talent**. Del Mar: Prometheus Nemesis Book Company, 1998.
- KLADIS, C.M.; FREITAS, H.M.R. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, ano II, n.08, março, 1995.
- LAUAND, J. S. As diferentes formas de liderar. **Convenit Internacional**, 10, set-dez, 2012 CEMOrOc-Feusp / IJI - Univ. do Porto. Disponível em: <http://www.hottopos.com/convenit10/49-52jslau.pdf> Acesso em: jun 2015.
- \_\_\_\_\_. **Personagens ficcionais, tipos de David Keirse e a educação**. Um estudo da sitcom “Everybody loves Raymond”. São Paulo: Factash, 2014.
- MARQUES, J. C. Pensamento de grupo: o risco de decisões equivocadas e a diversidade de perspectivas na solução de problemas. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 27, n. 57, p. 141-149, abr./jun., 2009.
- MILLS, R. The Keirse temperament model: a model for helping educational administrators facilitate ethical decision-making. **Education**. Spring 2006, v.1126, issue 3, p.512-517.
- OMERZEL, D.G.; ANTONCIC, B. Critical entrepreneur knowledge dimensions for the SME performance. **Industrial Management & Data Systems**, vol. 108, No.9, p.1182-1199, 2008.
- PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, v.3, n.2, p.260-268, mai/ago, 2010.
- RAMOS DA SILVA, M. L. O referencial de Keirse e Bates como um dos fundamentos da ação docente. **Revista Mirandum**, v. 14, p. 41-50, 2003. Disponível em: <http://www.hottopos.com/mirand14/malu.htm> Acesso em: 19 dez 2010.
- \_\_\_\_\_. **Personalidade e Escolha Profissional** – subsídios de Keirse e Bates para a orientação Vocacional, São Paulo: EPU, 1992.
- RUSSO, J.E.; SCHOEMAKER, P.J.H. **Tomada de decisões**. **Armadilhas**, São Paulo: Saraiva, 1999.
- SHEPHERD, N.G.; RUDD, J.M. The influence of context on the Strategic decision-making process: a review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 340-364, 2014.
- SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic decision in organizations: rational and behavioural views. **Journal of Management Studies**, vol.30, Issue 1, pp. 107–129, January 1993.
- SILLAMY, N. **Diccionario de la Psicología**. **Barcelona**: Plaza & James, 1994.
- TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. 1974. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, 185(4157):1124-1131.
- WOOD, D. A.; PICKERD, J. Problems to Avoid When Brainstorming Fraud Risks, **The CPA Journal**, abril, 2011.
- WRIGHT, J. T.C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo”. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 01, nº12, 2º trim, 2000. Available at: [www.cgee.org.br/atividades/redirKori/861](http://www.cgee.org.br/atividades/redirKori/861). Accessed: 18 mar 2008.

Recebido para publicação em 27-09-15; aceito em 06-10-15