



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



JOSÉ EUGÊNIO PACELI LOPES JÚNIOR

**ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS ESTABELECIDAS À LUZ DAS LÓGICAS *EFFECTUATION* E
*CAUSATION***

JOÃO MONLEVADE – MG
2022

JOSÉ EUGÊNIO PACELI LOPES JÚNIOR

**ANÁLISE DA TOMADA DE DECISÃO DOS GERENTES DE INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS ESTABELECIDAS À LUZ DAS LÓGICAS *EFFECTUATION* E
*CAUSATION***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto como
parte dos requisitos para obtenção de título de
bacharel em Engenharia de Produção pelo
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da
Universidade Federal de Ouro Preto

Orientadora: Prof^a Dr^a Luciana Paula Reis

JOÃO MONLEVADE – MG
2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L864a Lopes Júnior, José Eugênio Paceli.
Análise da tomada de decisão de gerentes de instituições financeiras estabelecidas à luz das lógicas effectuation e causation. [manuscrito] / José Eugênio Paceli Lopes Júnior. - 2022.
72 f.: il.: color., gráf., tab.. + Figura.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Paula Reis.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Empreendedorismo. 3. Instituições financeiras. 4. Processo decisório. I. Reis, Luciana Paula. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -
ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

José Eugênio Paceli Lopes Júnior

Análise da tomada de decisão de gerentes de instituições financeiras estabelecidas à luz das lógicas effectuation e causation

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 21 de outubro de 2022

Membros da banca

Dra. Luciana Paula Reis - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. Alana Deusilan Sester Pereira (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dr. Sérgio Evangelista Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)

Luciana Paula Reis, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 24/10/2022



Documento assinado eletronicamente por **Luciana Paula Reis, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 24/10/2022, às 22:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0416875** e o código CRC **837E2142**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.014509/2022-41

SEI nº 0416875

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: (31)3808-0817 - www.ufop.br

*Dedico este trabalho aos meus pais, José Eugênio e
Maria do Carmo pelo apoio incondicional durante
meu caminho até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida por ter me dado força para chegar até aqui, a Nossa Senhora por todo seu cuidado durante essa caminhada e a São José por ser exemplo de dedicação e coragem.

Aos meus pais José Eugênio e Maria do Carmo pelo apoio incondicional. As minhas irmãs Sílvia e Letícia por todo companheirismo. A minha afilhada Maria Teresa e ao meu sobrinho Carlos Sérgio, vocês me trazem alegria e esperança. A Juliana pela paciência e carinho durante essa jornada. Pela minha grande família que sempre se fez presente e torcem pelo meu sucesso.

Aos amigos do ICEA, agradeço por todos momentos juntos, pelas trocas de experiências e por me acolherem e tornaram essa caminhada mais leve.

A Universidade Federal de Ouro Preto pela acolhida e oportunidade de aprender não somente como profissional, mas como ser humano. A todos os mestres do ICEA que contribuíram para minha formação e não mediram esforços para oferecer uma educação pública de qualidade.

A todos os gerentes que me permitiram coletar os dados necessários para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço à minha orientadora Luciana pela paciência e colaboração no desenvolvimento deste trabalho. Aos professores Alana e Sérgio pela disponibilidade em avaliar e contribuir com este trabalho.

A todos que torceram por mim, muito obrigado!

*Mesmo que já tenha feito uma longa caminhada,
sempre haverá mais um caminho a percorrer.*

Santo Agostinho

RESUMO

O hibridismo, *effectuation* e *causation*, é considerado por diversos autores como duas lógicas de tomada de decisão empreendedora. Tem-se poucos estudos que abordam essas lógicas decisórias no contexto das diversas instituições financeiras estabelecidas. Diante disso, o objetivo central deste estudo é identificar qual lógica decisória, *effectuation* e *causation*, é predominante durante o processo de tomada de decisão dos gerentes de instituições financeiras estabelecidas, ou se há uso combinado dessas lógicas decisórias. A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, com análise qualitativa e quantitativa. Assim, este estudo foi desenvolvido com gerentes ou supervisores de quatro tipos de instituições financeiras estabelecidas, que possuíam agências físicas para atendimento aos clientes, localizadas no interior do estado de Minas Gerais. As instituições foram representadas por 17 gerentes. Foi utilizado um questionário semi-estruturado disponibilizado de forma online por intermédio da ferramenta *Google Forms*, com perguntas que abarcavam as características da tomada de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Além disso, buscou-se compreender como aspectos humanos, experiências anteriores, disponibilidade das informações, tempo disponível e estilo de tomada de decisão afetam o processo decisório. Os dados foram digitados no *Microsoft Excel*® e analisados no software *Minitab Statistical Software* (Minitab versão 2018) e no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS versão 2019). Para avaliação da lógica predominante durante o processo de tomada de decisão dos gerentes, foi realizada a análise multivariada do tipo análise de componente principal (ACP). Os dados coletados via *Google Forms* foram exportados no *Microsoft Excel*® e transcritos para *Microsoft Word*® para tratamento conforme análise de conteúdo. A lógica decisória *causation* foi a que teve predomínio de utilização em relação as decisões tomadas sobre a ótica do nível estratégico. Já no nível operacional identificou-se que há um uso combinado das lógicas decisórias *effectuation* e *causation*, conhecido como hibridismo. Fatores que afetam o processo decisório dos gerentes foram elencados e a ausência de informações sobre o cliente é o fator que apresentou maior interferência no processo decisório.

Palavras-chaves: Instituições financeiras; *Effectuation*; *Causation*; *Hibridismo*; *Effectuation-Causation*.

ABSTRACT

Hybridity, effectuation and causation, is considered by several authors as two logics of entrepreneurial decision-making. There are insufficient studies that address these decision-making logics in the context of the various established financial institutions. Therefore, the main goal of this study is to identify which decision-making logic, effectuation and causation, is predominant during the decision-making process of managers of established financial institutions, or if there is a combined use of these decision-making logics. The methodology used was the multiple case study, with qualitative and quantitative analysis. Thus, this study was developed with managers or supervisors of four types of established financial institutions, which had physical branches for customer service, located in the interior of the state of Minas Gerais. The institutions were represented by 17 managers. A semi-structured questionnaire made available online through the Google Forms tool was used, with questions covering the characteristics of decision-making at strategic, tactical and operational levels. In addition, we sought to understand how human aspects, previous experiences, availability of information, available time and decision-making style affect the decision-making process. Data were entered into Microsoft Excel® and analyzed using Minitab Statistical Software (Minitab version 2018) and Statistical Package for the Social Sciences (SPSS version 2019). To assess the prevailing logic during the managers' decision-making process, a multivariate analysis of the principal component analysis (PCA) type was performed. The data collected via Google Forms were exported into Microsoft Excel® and transcribed into Microsoft Word® for treatment according to content analysis. The causation decision logic was the most used in relation to decisions made from the perspective of the strategic level. At the operational level, it was identified that there is a combined use of decision-making logic, effectuation and causation, known as hybridism. Managers decision-making affecting factors were then determined, with "lack of information about their clients" being the crucial one.

Key-words: *Financial Institutions; Effectuation; Causation; Hybridism: Effectuation-Causation.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Esquema da hierarquia do Conselho Monetário Nacional.....	15
Figura 2. Tipologias das decisões em instituições financeiras.....	34
Figura 3. Análise de similitude da identificação do tipo de decisão estratégica, tática e operacional segundo gerentes de instituições financeiras.....	35
Figura 4. Nuvem de palavras com fatores que afetam a decisão de acordo com os entrevistados.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de instituições financeiras e sua principal característica.....	17
Quadro 2. Tipologias das decisões em instituições financeiras.....	20
Quadro 3. Princípios gerais do <i>causation</i>	23
Quadro 4. Princípios gerais do <i>effectuation</i>	25
Quadro 5. Fatores que afetam a tomada de decisão.....	28
Quadro 6. Classificação das perguntas conforme as lógicas decisórias.	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Avaliação da amostra da pesquisa segundo tipos de instituições financeiras e sua principal característica.....	33
Tabela 2. Autoanálise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível estratégico...	38
Tabela 3. Autovetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente - Nível estratégico.....	38
Tabela 4. <i>Ranking</i> dos scores – nível de decisão estratégico.....	40
Tabela 5. Mediana das notas por tipo de gerentes. – nível estratégico.....	41
Tabela 6. Autoanálise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível tático.....	42
Tabela 7. Autovetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente – nível tático.....	42
Tabela 8. <i>Ranking</i> dos scores – nível de decisão tático.....	44
Tabela 9. Mediana das notas por tipo de gerentes. – nível tático	45
Tabela 10. Auto-análise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível operacional.....	46
Tabela 11. Auto vetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente – nível operacional.....	46
Tabela 12. <i>Ranking</i> dos scores – nível de decisão operacional.....	49
Tabela 13. Mediana das notas por tipo de gerentes. – nível operacional.....	50
Tabela 14. Autoanálise da matriz de correlação para os principais fatores que afetam a tomada de decisão.....	51
Tabela 15. Auto vetores das variáveis nunca/raramente e frequentemente/muito frequente.....	51
Tabela 16. <i>Ranking</i> dos scores, fatores que afetam a tomada de decisão.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais decisões tomadas por níveis em instituições financeiras.....	36
Gráfico 2. Percentual de gerentes e o tipo de decisão estratégicas versus deliberadas.....	37
Gráfico 3. Gráfico <i>scree plot</i> das variáveis para decisões - nível estratégico.....	38
Gráfico 4. <i>Loading plot</i> de concordância – nível estratégico.....	39
Gráfico 5. <i>Score plot</i> das variáveis para decisões – nível estratégico.....	40
Gráfico 6. Gráfico <i>scree plot</i> das variáveis para decisões sob a ótica do nível de decisão tático.....	42
Gráfico 7. <i>Loading plot</i> de concordância – nível tático.....	43
Gráfico 8. <i>Score plot</i> das variáveis para decisões– nível tático.....	44
Gráfico 9. Gráfico <i>scree plot</i> das variáveis para decisões – nível de decisão operacional.....	47
Gráfico 10. <i>Loading plot</i> de concordância – nível operacional.....	48
Gráfico 11. <i>Score plot</i> das variáveis para decisões– nível operacional.....	49
Gráfico 12. Gráfico <i>scree plot</i> dos fatores que afetam a tomada de decisão.....	51
Gráfico 13. <i>Loading plot</i> de concordância.....	52
Gráfico 14. <i>Score plot</i> das variáveis dos fatores que afetam a tomada de decisão.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema de Pesquisa	13
1.2 Contextualização do Problema de Pesquisa.....	14
1.3 Objetivo Geral.....	16
1.3.1 Objetivo Específicos	16
1.4 Justificativa	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2.1 Processo decisório em Instituições Financeiras	17
2.2 Caracterização dos tipos de decisões tomadas pelos gerentes: decisões estratégicas, táticas e operacionais	19
2.3 Lógicas de Tomada de Decisão - <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	20
2.3.1 Lógica <i>causation</i>	21
2.3.2 Lógica <i>effectuation</i>	23
2.3.3 Uso combinado do <i>effectuation</i> e <i>causation</i> : hibridismo	25
2.4 Fatores que afetam a tomada de decisão.....	26
3 METODOLOGIA	29
3.1 Classificação da pesquisa.....	29
3.2. Coleta de dados	29
3.3 Análise de dados	30
3.3.1 Análise quantitativa.....	30
3.3.2 Análise qualitativa.....	31
4. CASO PRÁTICO	33
4.1 Caracterização dos participantes	33
4.2 Identificação do tipo de decisão.....	34
4.3 Identificação de lógicas de decisão - <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	37
4.3.1 Nível de decisão estratégico.....	37
4.3.2 Nível de decisão tático	41
4.3.3 Nível de decisão operacional	45
4.5 Fatores que afetam a tomada de decisão	50
5 DISCUSSÃO	55
5.1 Identificação do tipo de decisão.....	55
5.2 Identificação de lógicas de decisão - <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i>	56
5.3 Fatores que afetam a tomada de decisão	57
6 CONCLUSÃO	59

REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES.....	65

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, o ambiente financeiro vem passando por diversas mudanças. Por muito tempo, o mercado financeiro foi dominado por instituições tradicionais como os bancos e cooperativas de crédito (DINIZ, 2020).

Novas oportunidades surgem e com elas desafios são lançados com a crescente do mercado financeiro por inserção de concorrentes como as *fintechs* (empresas financeiras de tecnologia) e os bancos digitais. Existem diversas instituições financeiras como os bancos, caixas econômicas, *fintechs*, corretora e distribuidora, corretoras de câmbio, administradoras de consórcios, instituições de pagamento, cooperativas de crédito entre outras instituições. Esse crescente mercado tem exigido dos gerentes um rápido processo de tomada de decisão diante dos novos desafios.

Os gerentes são tidos como os principais responsáveis por realizar decisões táticas. Estes, são responsáveis por estabelecer e acompanhar os objetivos da organização, além de tomar decisões que irão garantir a sobrevivência e manutenção do sistema e dos colaboradores (ABUBAKAR, 2019; BRAGA, 1987).

O processo de tomada de decisão tem papel fundamental em empresas estabelecidas e em ambientes financeiros. Esse processo, pode se desenvolver de formas diferentes, sendo algumas delas o *Causation* e o *Effectuation* e o uso combinado das duas lógicas chamado Hibridismo (ARAÚJO, 2022; BRAUN, SIEGER 2021; SARAVASTHY, 2001).

Tomadas de decisão baseadas em *causation* são embasadas no planejamento e análise prévia, ou seja, premeditando possíveis desfechos. Já o *effectuation* se refere a exploração de oportunidades que surgem de forma não previsíveis, baseando-se no efeito que gera uma ação (SARAVASTHY, 2001).

O *effectuation* e o *causation* são lógicas complementares e, de acordo com Sarasvathy (2001) podem acontecer de forma simultânea, sobrepondo-se e entrelaçando-se, o que define o conceito de Hibridismo (ARAÚJO, 2022; BRAUN, SIEGER, 2021).

Esse estudo será voltado a compreender qual dessas lógicas é predominante durante o processo decisório de gerentes de instituições estabelecidas no mercado financeiro.

1.1 Problema de Pesquisa

Estudos realizados por Sarasvathy (2001) e a sua primeira conceituação sobre o *effectuation* e o *causation*, são considerados por diversos autores como lógicas de tomada de

decisão empreendedora (ALVES, 2022; NA *et al.*, 2020; BRETTEL *et al.*, 2012; CHANDLER *et al.*, 2011).

Além disso, essas lógicas têm relação com o desempenho da empresa, pois podem ser utilizadas no processo decisório para inovação, desenvolvimento de novos produtos e para adaptabilidade ao mercado ao qual a organização está inserida. Vale salientar que, o desempenho da empresa é uma mistura de desempenho objetivo, aquilo que pode ser mensurado, e subjetivo, ele mostra os resultados, capacidade e comportamento de uma empresa diante as mudanças no mercado (ZANG *et al.*, 2022).

Alguns estudos apontam que é relevante entender e estudar a utilização dessas lógicas em empresas estabelecidas, visto que, utilizando a lógica adequada para a tomada de decisão pode levar a melhoria e do desempenho organizacional principalmente em contexto de incertezas (EBEGBETALE, 2021; HENNINGER, 2020; BRETTEL *et al.*, 2012).

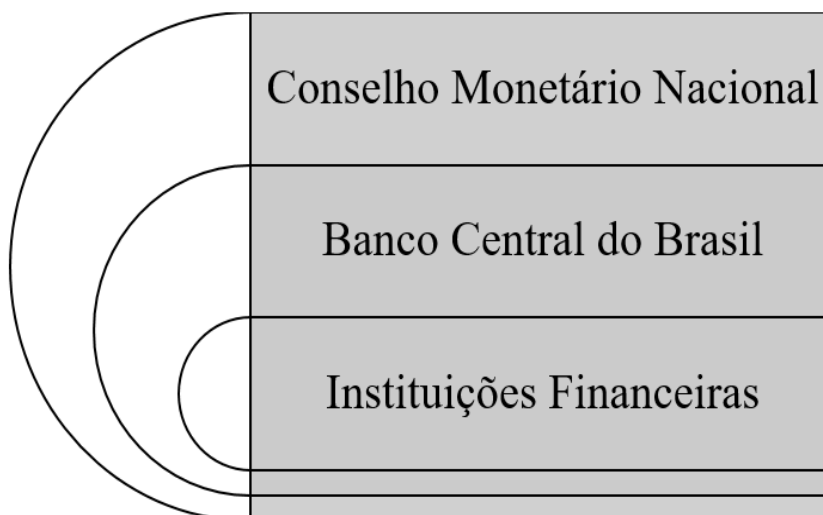
Há uma escassez de estudos que trabalham sobre como acontece a decisão de gerentes à luz das lógicas de Sarasvathy (2001) em instituições financeiras estabelecidas (ARAÚJO, 2022). Este estudo visa contribuir para essas lacunas de pesquisa na literatura.

Diante disso, para contribuir com os estudos de Sarasvathy (2001), a pergunta problema desta pesquisa, consiste em identificar qual lógica (*effectuation*, *causation* e híbrida) é predominante durante o processo de tomada de decisão dos gerentes de instituições financeiras estabelecidas no mercado, ou se há uso combinado das lógicas decisórias o hibridismo.

1.2 Contextualização do Problema de Pesquisa

Existem diversas instituições financeiras como os bancos, caixas econômicas, *fintechs*, corretora e distribuidora, corretoras de câmbio, administradoras de consórcios, instituições de pagamento, cooperativas de crédito entre outras instituições não bancárias demonstrado na Figura 1 (BACEN, 2022).

Figura 1. Esquema da hierarquia do Conselho Monetário Nacional.



Fonte: adaptado de Bacen (2022).

O SFN é o composto pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) que é um órgão normativo que determina regras gerais para o bom funcionamento do SFN. Abaixo dele está o Banco Central do Brasil (Bacen) que é uma entidade supervisora, que trabalha para que os integrantes do SFN sigam as regras estabelecidas pelos órgãos normativos. Já os bancos públicos e privados, caixas econômicas e cooperativas de crédito são instituições que lidam diretamente com os clientes e fazem o papel de intermediadores do sistema financeiro (BACEN, 2022).

As cooperativas de crédito, assim como outras instituições financeiras estão sob constante ameaça em relação a segurança e proteção dos dados, proteção de crédito, além do desenvolvimento de novas tecnologias para a área financeira, que altera a experiência do serviço prestado aos clientes (NASCIMENTO, 2019). Os gerentes devem entender a necessidade de uma decisão assertiva para se manterem como instituição competitiva no mercado.

As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência das instituições e dos clientes e até mesmo da sociedade. Logo, uma decisão gerencial não afeta somente o ambiente interno (MIGLIOLI, 2006). Não entender o processo decisório, dificulta o estabelecimento de estratégias para o desenvolvimento de novos negócios.

1.3 Objetivo Geral

Identificar qual lógica, *effectuation*, *causation* ou híbrida, é predominante durante o processo de tomada de decisão dos gerentes de instituições financeiras estabelecidas no mercado.

1.3.1 Objetivo Específicos

- Caracterizar os tipos de decisões tomadas pelos gerentes: decisões estratégicas, táticas e operacionais;
- Caracterizar o processo decisório dos gerentes em relação ao uso das lógicas *effectuation* e *causation*;
- Apontar os fatores que afetam a escolha da lógica decisória.

1.4 Justificativa

A presente pesquisa pode contribuir no processo de tomada de decisão em instituições financeiras estabelecidas, uma vez que os desafios e incertezas enfrentados no mercado financeiro e socioeconômico podem repercutir nas organizações, e alterar comportamentos e lógica que os gerentes utilizam para tomar decisões.

Para a literatura, o presente estudo buscará contribuir na lacuna existente de estudos específicos sobre tomada de decisão em empresas estabelecidas e instituições financeiras no que diz respeito à dinâmica do processo decisório a partir das lógicas *causation* e *effectuation* e no uso combinado das lógicas (hibridismo).

Sob a perspectiva dos gerentes de organizações financeiras estabelecidas, o presente estudo irá identificar qual a lógica predominante da tomada de decisão dos gerentes e servirá como ponto de partida para novos gerentes e para novos estudos sobre as lógicas decisórias já utilizadas nas referidas organizações.

Para as instituições financeiras este trabalho contribuirá para identificar o padrão de lógica da tomada de decisão já existente nos gerentes em atuação no mercado. Com isso, pretende-se compreender como se dá o processo de tomada de decisão dos gerentes de instituições financeiras estabelecidas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processo decisório em Instituições Financeiras

O Banco Central do Brasil (Bacen) regulamenta e fiscaliza as instituições financeiras presentes no mercado financeiro, sendo essas apresentadas no Quadro 1, onde são elencados os tipos de instituições financeiras e suas principais características.

Quadro 1. Tipos de instituições financeiras e sua principal característica

TIPO DE IF	CARACTERÍSTICA
Bancos	IF especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos.
Caixas econômicas	Empresas públicas que exercem atividades de banco comercial com prioridade institucional para concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social.
<i>Fintechs</i>	Empresas que introduzem inovações no mercado financeiro por meio de tecnologias, criando assim novos modelos de negócios.
Cooperativa de crédito	Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados.
Corretora e a distribuidora	Intermediação na atividade de investimentos pela internet (<i>home broker</i>), consultoria financeira e compras de ações.
Corretoras de câmbio	Realizam compra e venda de moeda estrangeira de/para seus clientes.
Administradora de consórcios	Promove a administração e junção de pessoas físicas e/ou jurídicas com a finalidade de propiciar a seus integrantes de forma isonômica, a aquisição de bens ou serviços por meio do autofinanciamento.
Instituições de pagamento	Pessoa jurídica que viabiliza serviços de compra e venda e de movimentação de recursos, no âmbito de um arranjo de pagamento.
Demais instituições não bancárias	Instituições que não recebem depósitos à vista, nem podem criar moeda (por meio de operações de crédito). Elas operam com ativos não monetários como ações, CDBs, títulos, letras de câmbio e debêntures.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de BACEN (2022).

As instituições financeiras apresentam contextos diferentes. As cooperativas de crédito têm como objetivo prestar serviços financeiros a custos mais vantajosos para seus associados (CORREIA, 2018; PAULA *et al.*, 2019).

Os bancos privados também possuem serviços financeiros como as outras instituições financeiras. Entretanto, o que os diferem dos demais é visar retornos financeiros mais rápidos. Já os bancos públicos são instituições financeiras criadas pelo Estado, que possuem como

objetivo principal atender à sociedade e não há um retorno financeiro imediato (TOMAZ, 2019).

Os bancos comerciais têm como objetivo suprir recursos e financiamentos de curto e médio prazo para comércio, pessoas físicas (PF), pessoas jurídicas (PJ) e terceiros, financiando capital de giro (BETTIATO, 2021).

Já as cooperativas de crédito, são instituições formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os associados, encontram os principais serviços disponíveis que encontram nos bancos em suas cooperativas. Além de serem usuários, são donos da cooperativa, recebendo participação nos resultados da instituição e tendo poder de decisão (voto) em suas assembleias (BACEN, 2022).

Por meio do Bacen, as instituições financeiras, criaram metodologias de avaliação de retorno e risco, visando manter-se competitivas e com resultados significativos. Grande parte das operações dos bancos no Brasil são para concessão de crédito para aquisição de veículos e outros bens para pessoas físicas e capital de giro para pessoas jurídicas (QUEIROZ, 2016).

As operações para a comercialização de produtos e/ou serviços nas instituições financeiras envolvem riscos e incertezas que na maioria dos casos não são possíveis de serem antecipados no momento da decisão, mas eles podem ser dirimidos por meio de práticas como a avaliação de crédito que auxilia o gerente na sua decisão (SILVA, 2010).

A avaliação de crédito realizada pelas instituições financeiras é feita para auxiliar na decisão gerencial para a concessão de crédito e dos produtos e/ou serviços oferecidos. Por meio desta avaliação é indicada a capacidade do cliente para cumprir com a obrigação do pagamento do crédito e os auferidos do crédito (BAI *et al.*, 2019).

Para Arora (2020), a decisão de conceder ou rejeitar um empréstimo é muito crítica e é baseada nas informações pessoais, histórico de crédito, condição financeira e por fidelização do cliente da instituição a qual ele está solicitando o crédito. Diante disso, revela-se a responsabilidade dos gerentes do setor financeiro, visto que a análise feita por esses profissionais conduzirá à cessão de crédito ou não aos clientes que afetará os resultados e o nível da organização (QUEIROZ, 2016).

Decisões são atos de poder, visto que alocam recursos e definem estratégias, a falta de conhecimento da lógica do processo decisório influencia em decisões equivocadas levando conseqüentemente a perdas para as organizações (MIGLIOLI, 2006). As decisões diante dos riscos são constantemente estudadas em mais diversas temáticas, principalmente no campo financeiro onde há maior chance de variações entre perdas e ganhos. (SILVA E DOMINGOS, 2010).

Os vieses de tomada de decisão em ambientes de negócios são diversos. Quando ignorada a possibilidade da perda as escolhas podem sofrer alterações visto que o tomador de decisão pode ser afetado pelo efeito determinístico. São aplicadas sob a mesma informação, diferentes visões, o que evidencia também, que as decisões são tomadas levando os aspectos comportamentais envolvidos (QUEIROZ, 2016).

Em instituições financeiras a gestão de riscos interfere de forma sistemática e estruturada nas decisões. Ela busca preservar e adicionar valor com foco nos objetivos organizacionais além de servir como parte do processo decisório, auxiliando na tomada de decisões nesse tipo de organização (DERIS, 2017).

A gestão de risco tem como ponto mais importante auxiliar no processo decisório de alocação de recursos e ações estratégicas. Ou seja, as decisões em instituições financeiras, visam à qualidade e a mitigar os riscos, visto que não é possível mitigá-lo completamente (SILVA, 2010).

2.2 Caracterização dos tipos de decisões tomadas pelos gerentes: decisões estratégicas, táticas e operacionais

Os gerentes são compelidos a tomar decisões cotidianamente e a qualidade das decisões gerenciais determina o desempenho organizacional. O contexto de tomada de decisão é acompanhado de grande complexidade e incertezas, o que dificulta o processo de decisão dos gerentes. Contudo o gerente deve estar ciente da dificuldade e assumir que tomar decisões é a sua principal função nas instituições (MAÇÃES, 2017).

As decisões podem ser classificadas em relação à natureza dos problemas ou ao nível da função desempenhada pelos decisores (MAÇÃES, 2017). Pode-se assim mencionar que existem três níveis hierárquicos dentro das decisões, sendo esses: nível estratégico, nível tático e o nível operacional (CALABRETTA, 2016; OLIVEIRA, 2008).

Decisões do nível estratégico visam aferir que as atividades organizacionais surtirão efeitos a longo prazo e se estão contemplando os objetivos estabelecidos no planejamento, contribuindo para o crescimento organizacional. Dentre outras decisões, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento tecnológicos, desenvolvimento de produtos, tem-se a criação de políticas para a cessão de crédito, comercialização de produtos financeiros, além de definir por exemplo o público-alvo da organização (DERES, 2017; SOUZA, 2014).

As decisões táticas são aquelas que cuidam dos recursos necessários para as atividades operacionais, geralmente essas decisões ajudam a alcançar os pequenos objetivos do dia-a-dia

e são voltadas a fatores específicos que tem rápida execução. Essas decisões táticas são, portanto, a estruturação dos pacotes de tarifas e serviços, gerenciamento da carteira de investimento dos clientes além de emissão de pareceres para a concessão de créditos, produtos e/ou serviços para o cliente (OLIVEIRA, 2018).

Já as decisões operacionais, são conhecidas como decisões de exploração da corrente, ou seja, elas possuem uma visão de curto prazo e são as decisões de baixa complexidade (MAÇÃES, 2017). Nas instituições financeiras a classificação do risco do cliente e a formalização de propostas e contratos são consideradas exemplos de decisões operacionais.

A utilização e a gestão da informação nos três níveis: estratégico, tático e operacional, relacionados a instituições financeiras, favorecem as tomadas de decisões, como também as soluções e a satisfação dos clientes. As informações são vitais para a sobrevivência e a competitividade da organização quando estão plenamente integradas a seus processos de gestão e auxiliando nas ações e decisões nos três níveis do planejamento estratégico (ABREU; REZENDE, 2013).

O Quadro 2 traz as tipologias das decisões estratégicas, táticas e operacionais em instituições financeiras de crédito estabelecidas.

Quadro 2. Tipologias das decisões em instituições financeiras

TIPOLOGIAS	DECISÃO	AUTORES
Estratégicas	Estabelecimento de políticas para comercialização dos produtos e/ou serviços financeiros	Deres (2017); Souza (2014)
	Estabelecimento de políticas de linhas de crédito para os clientes	
Táticas	Estruturação dos pacotes de serviços	Bai <i>et al.</i> (2019); Arora (2020)
	Gerenciamento da carteira de investimentos dos clientes	
	Gerenciamento das concessões de créditos	
Operacionais	Cálculo do risco do cliente	Mações (2017)
	Formalização de propostas e contratos	

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3 Lógicas de Tomada de Decisão - *Causation e Effectuation*

Existem abordagens emergentes sobre lógicas de tomada de decisão e comportamento diante dos desafios, problemas, adversidades e rotinas do dia-a-dia (DA COSTA BARZOTTO,

2019). Dentre essas abordagens duas se destacam e estão entre as lógicas mais citadas na literatura, sendo elas o *Causation* e o *Effectuation* (FAIA, 2014).

As decisões podem explorar modelos de decisões emergentes ou deliberadas que podem ser diretamente ligados ao modelo *effectuation* e *causation* de Sarasvathy (2001). Para Mintzberg (1978) decisões emergentes são definidas como um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente. Em contrapartida, quando se define um padrão de ação seguido de acordo com um plano considera então a decisão deliberada.

Quando se fala de estrutura das lógicas decisórias o *causation* é considerado mais e deliberado entre eles visto que, o futuro é uma continuação do passado, onde é possível realizar previsões e análises do mercado. Já para a lógica *effectuation* são consideradas decisões emergentes (REIS, 2013).

Essas lógicas têm como ponto de partida o conjunto de escolhas frente a um futuro previsível ou um a futuro incerto. Na lógica *causation* essas escolhas criam determinado futuro, enquanto na lógica *effectuation* as escolhas se dão de acordo com o meio disponível (SARASVATHY, 2001).

Sobre um olhar superficial, as duas lógicas podem ser vistas antagônicas, pois demonstram estratégias para tomada de decisão diferentes, ou seja, a princípio, se a instituição segue a lógica *causation* ela não pode ser *effectuation*. No entanto as duas lógicas, *Causation* e *Effectuation* não são excludentes entre si, e sim processos organizacionais complementares, conhecido como hibridismo (ARAÚJO, 2022; GALKINA, 2021; DA COSTA BARZOTTO, 2019; SARAVASTHY, 2009).

Para Zhang *et al.* (2022) a lógica *effectuation* é mais aplicável quando a dinâmica do ambiente a qual a organização está inserida é mais alta e a lógica *causation* é melhor aplicável quando a dinâmica desse ambiente é mais baixa.

O estudo de Henninger (2020) evidencia um maior uso de *effectuation* em detrimento do *causation* nas empresas. Isso foi demonstrado por um comportamento de utilizar os recursos já disponíveis nas empresas para desbravar novos objetivos. No entanto, para situações rotineiras ainda prevalece o uso do *causation* (HENNINGER, 2020).

2.3.1 Lógica *causation*

A lógica *causation* se baseia no planejamento e análise prévia da situação, para que a partir disso as decisões sejam tomadas e um caminho seja seguido. Sendo assim, é uma lógica

de tomada de decisão estratégica, onde prevê possíveis acontecimentos (FISHER, 2012; CHANDLER, 2011; SARASVATHY, 2001)

Essa lógica foi desenvolvida por Saravasthy (2001) como um pressuposto para o conjunto de escolhas, sugerindo que no *causation* a tomada de decisão se direciona para criar melhores meios e caminhos para se criar determinado efeito ou desfecho (SARASVATHY, 2001).

A definição formal da lógica *causation* surgiu em um estudo proposto por Sarasvathy (2001). Este estudo foi o pioneiro na abordagem dessa lógica e a partir dele surgiram diversos novos estudos adequando a aplicação da lógica a novos cenários como o de instituições estabelecidas (HENNINGER, 2020).

O *causation* é considerada uma excelente abordagem para encarar situações conhecidas, onde pode ser mais previsível, ele tem por premissa iniciar pelo fim, pela expectativa do que terá de retorno e assim, permitir o controle do futuro (DA COSTA BARZOTTO, 2019; REYMEN, 2015; FAIA, 2014).

Essa lógica que também pode ser chamada de processo de causalidade tem a característica de explorar oportunidades em situações já existentes e analisar o planejamento visto que ele é um meio para reduzir o nível de incertezas (SHIROKOVA, 2021; REYMEN, 2015; SARASVATHY, 2001).

Outra característica do *causation* é trabalhar com oportunidades em um espaço de problema pré-arranjado, visto que ela visa definir os meios para chegar ao efeito fornecido, e decide com base no efeito esperado (DA COSTA BARZOTTO, 2019; STROE, 2018).

Em outras palavras, a lógica *causation* pode ser chamada de efeito dependente, pois a escolha dos meios é impulsionada pelo efeito que se busca como desfecho, isso faz com que o tomador de decisão tome suas decisões alinhando os meios a esse efeito desejado (DA COSTA BARZOTTO, 2019).

A *causation* refere-se a busca de resultados com o auxílio de estudos, análises e previsões assertivas do efeito esperado para o futuro. Essas incluem cenários de precisão, estimativas de consequências e desenvolvimento de estratégias que consideram várias alternativas (SHIROKOVA, 2021; WILTBANK *et al.*, 2009).

Vale ressaltar que essa lógica é mais útil em ambientes estáticos, lineares, com menos riscos e imprevisibilidades, sendo que na medida que pode ser previsto o futuro consegue-se controlá-lo. Para ambientes dinâmicos e incertos, propõe-se a utilização da lógica *effectuation* (SARASVATHY, 2001).

A estrutura do *causation* foi desenvolvida por Sarasvathy (2001) conforme Quadro 3. Para cada tema existe uma estratégia adotada.

Quadro 3. Princípios gerais do *causation*

TEMA	AUTORES	POSIÇÃO DO CAUSATION
Visão de futuro	Sarasvathy (2001) Chandler (2011) Reymen (2015) Shirokova (2021)	O futuro é uma continuação do passado, logo ele pode ser estudado e é possível prever os principais acontecimentos com base no passado.
Bases para o comprometimento	Sarasvathy (2001)	Atenha-se à rota máxima e faça o que tem que ser feito.
Bases para ação e aquisição de <i>stakeholders</i>	Sarasvathy (2001)	Objetivos determinam ações: incluindo aqueles que devem fazer parte dela
Planejamento	Sarasvathy (2005) Wiltbank <i>et al.</i> (2009) Shirokova (2021)	Caminho a ser seguido é determinado por aqueles que têm compromisso com os objetivos traçados
Predisposição frente a riscos	Sarasvathy (2001)	Maximizar as oportunidades, mas sem aceitar riscos de queda
Atitudes com relação a outras empresas	Sarasvathy (2001)	A organização só se envolve com outras partes interessadas na medida do necessário para atingir seus objetivos.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.2 Lógica *effectuation*

Dentre as abordagens que estudam lógicas de tomada de decisão, se destaca a lógica *effectuation*, também chamada de efetuação ou realização, a qual pode ser entendida como uma lógica de controle de um futuro imprevisível (DA COSTA BARZOTTO, 2019).

A ideia de controle de um futuro imprevisível se dá devido o *effectuation* ter suas ações a partir dos meios existentes, a partir disso os objetivos são definidos. Assim, é possível atingir e alcançar oportunidades adequadas e satisfatórias, limitando o potencial de perdas (BARROS, 2020).

A lógica *effectuation* se destaca nos estudos sobre tomada de decisão em ambientes tanto de empreendedorismo quanto de empresas estabelecidas pois é uma lógica que se adapta aos diversos cenários que podem surgir no dia a dia das instituições (BARZOTTO, 2019; REYMEN, 2015).

Essa lógica parte dos meios disponíveis para a seleção de efeitos ou desfechos possíveis, criados a partir desses meios já existentes. Como ela considera a situação já existente, acaba

sendo mais adequada para situações de incerteza e imprevisibilidade já que não é dependente do desfecho (FAIA, 2014; SARASVATHY, 2001).

De outra forma, pode se dizer que essa lógica é a que melhor se adapta na explicação de contingências, ou seja, acontecimentos que podem acontecer mas não podem ser controlados e não são previstos se dê fato acontecerão (FAIA, 2014; SARASVATHY, 2001). O produto final a luz dessa lógica é imprevisível e a oportunidade é produzida e transformada continuamente, visto que essa construção é feita pelos atores a partir dos meios, experiências e parcerias no momento (READ, SARASVATHY, 2005).

Ambientes empresariais financeiros frequentemente apresentam previsões cada vez mais complexas de modo que a tomada de decisão assertiva pode beneficiar a redução de riscos (STROE, 2018). A *effectuation* vai de encontro a essa lógica, pois tem como característica principal a estrutura e controle não preditivo das decisões (SARASVATHY, 2001).

Para Chandler (2011), a abordagem *effectuation* melhor se apresenta como um constructo multidimensional, formada pelas dimensões: experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade e pré-acordos.

Entende-se como experimentação testar diferentes tipos de modelos para uma série de métodos diferentes até encontrar um modelo de negócio que funcionasse. Já a perda aceitável é ser cuidadoso para não comprometer recursos além do que a organização se dispunha a perder (CHANDLER, 2011).

A flexibilidade está associada a conseguir vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam. E os pré-acordos são classificados como acordos com clientes, fornecedores e outras organizações e pessoas para reduzir o tamanho da incerteza (CHANDLER, 2011).

Assim, a lógica *effectuation* pode se iniciar sem nenhum objetivo definido, invertendo os princípios racionais preditivos. Nesse ponto de vista as oportunidades não são prévias, e sim descobertas e reconhecidas ao longo do percurso (READ, SARASVATHY, 2005).

A estrutura do *effectuation* foi desenvolvida por Sarasvathy (2001) conforme Quadro 4. Para cada tema existe uma estratégia adotada.

Quadro 4. Princípios gerais do *effectuation*

TEMA	AUTORES	POSIÇÃO DO EFFECTUATION
Visão de futuro	Sarasvathy (2001) Barzotto (2019)	Não é importante prever, o mais importante é saber quais meios e atitudes tomar perante ao futuro.
Bases para o comprometimento	Read, Sarasvathy (2005) Chandler (2011)	Realizar o que é possível ser realizado.
Bases para ação e aquisição de <i>stakeholders</i>	Sarasvathy (2005)	Ação emerge dos meios possuídos e da imaginação. Comprometimento com stakeholders conduzem a elaboração de sub objetivos.
Planejamento	Sarasvathy (2005)	As escolhas são realizadas quando são necessárias mudanças na estratégia. É contingencial.
Predisposição frente a riscos	Sarasvathy (2005) Faia (2014) Chandler (2011)	Não arrisca mais do que está disposto a perder. Os cálculos são baseados na desvantagem possuída pela estrutura.
Atitudes com relação a outras empresas	Sarasvathy (2005)	Criar um mercado ou produto em conjunto com demais stakeholders, mesmo com competidores.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.3.3 Uso combinado do *effectuation* e *causation*: hibridismo

O conceito de Hibridismo é utilizado para ressaltar quando há o uso combinado das duas lógicas decisórias (ARAÚJO, 2022; YU *et al.*, 2018). Para Zhang *et al.* (2022) quando há a aplicação de ambas as lógicas de tomada de decisão pode resultar em melhor desempenho do que a aplicação de apenas uma única lógica.

Quando usadas de formas complementares, as lógicas de *effectuation* e *causation* evitam extremos que são perigosos, como por exemplo a dependência total da lógica *effectuation* pode levar à falta de previsão de consequências e à falta de alternativas viáveis (YU *et al.* 2018; READ; SARASVATHY, 2005).

Braun (2021) retrata duas pré-condições para o considerar o uso das lógicas como hibridismo: a primeira é que os conceitos sejam ortogonais entre si e a segunda pré-condição é que eles não podem ser substituíveis ou seja, o uso de um não pode substituir a falta do outro. A ortogonalidade se refere à separação de recursos específicos de um sistema.

As lógicas decisórias cumprem esses pré-requisitos para Chandler *et al.* (2011) o *effectuation* e o *causation* são conceitos ortogonais. A forma como o *effectuation* contribui com o desempenho da organização está ligado a utilização em algum momento do uso dos conceitos de *causation* (SMOLKA *et al.*, 2018).

2.4 Fatores que afetam a tomada de decisão

Existem diversos fatores que podem afetar o processo de tomada de decisão. Para este estudo optou-se por utilizar quatro fatores identificados na literatura quatro fatores, sendo eles: aspectos humanos como aspectos cognitivos (MATLIN, 2012), experiências anteriores (COSTA, 2020) e disponibilidade das informações (NUNES, 2019; FRANZ E KRAMMER, 2010); o tempo disponível para a tomada de decisão (COSTA, 2020) e o estilo de tomada de decisão que poderá ser racional (SANTOS, 2020; LOBLER, 2019) ou intuitivo (ABUBAKAR *et al.*, 2019; Zander, 2016).

Levando em consideração os fatores humanos, observou-se três características: aspectos cognitivos, racionalidade aplicada e as experiências anteriores. Os gerentes bancários vivem em um processo de tomada de decisão, que é cercado por variáveis comportamentais que afetam o processo decisório. Os aspectos cognitivos são entendidos como um processo mental por meio do qual se pode adquirir, conservar, transformar e utilizar a informação para a consecução de ações (MATLIN, 2012).

Os gerentes passam por diversas situações que envolvem o processo de tomada de decisão. Entretanto, essa tomada de decisão acontece sempre no meio da realidade, e sempre existem problemas para serem solucionados. É neste ponto que entra a importância da lógica utilizada na escolha das decisões (MORITZ, 2015).

Franz e Kramer (2010) ressaltam que a estrutura da decisão depende da disponibilidade de informação, utilização de informação, confiança do decisor nos resultados, confiança na estabilidade do ambiente, consistência do decisor, momento da decisão e a racionalidade aplicada.

As experiências anteriores também influenciam na decisão do gerente bancário. Assim, ao tomar uma decisão, o decisor utiliza a experiência como referência para a tomada da mesma, por exemplo. Este recurso é muito utilizado em tomadas de decisões repetitivas e rotineiras, mas não é algo que possa ser aplicado em todas as situações (COSTA, 2020).

Em relação ao fator informação, Nunes (2019) resalta que a informação possibilita que fique evidente a situação atual do ambiente de negócios. Para isso, a mesma precisa passar por processos que agreguem valor específico para que possam servir ao seu propósito final. A informação, então, é coletada, armazenada, interpretada pelo receptor de acordo com os seus conhecimentos prévios (NUNES, 2019).

A tomada de decisão baseada em informações pode reduzir a incerteza, reduzindo assim o grau de risco. A informação é uma ferramenta de apoio aos tomadores de decisão na tomada

de decisão e é responsável pela agilidade e eficiência do processo (CAMPBELL, 2021; NUNES, 2019).

Já em relação ao fator tempo, Tonetto (2008) afirma que um dos efeitos da pressão do tempo é que os indivíduos tendem a manter as decisões tomadas antes, já nas decisões sem prazo definido, as decisões são alteradas com mais frequência. É possível perceber que ele influencia diretamente na escolha, e é um dos mais importantes fatores na tomada de decisões (COSTA, 2020).

As decisões são tomadas com base em certos problemas a serem resolvidos, certos problemas a serem atendidos, ou funções relacionadas a determinados objetivos estabelecidos (MARCIANO, 2019; SIMON, 1965).

O fator estilo de tomada de decisão pode se classificar de diversas formas dentre elas tem os estilos intuitivo (ABUBAKAR *et al.*, 2019; Zander, 2016) e o estilo racional (SANTOS, 2020; LOBLER, 2019) para a tomada de decisão. Ambos buscam entender como uma pessoa pensa, reage durante o processo de tomar uma decisão.

Para Abubakar *et al.* (2019) decisões intuitivas denotam um sentimento vago ou como uma técnica de lembranças de conhecimentos a partir de experiências anteriores. A intuição funciona como um pensamento inconsciente onde as informações são reorganizadas até que se tenha um pensamento consciente (ZANDER, 2016).

Já o estilo de tomada de decisão racional utiliza-se de diversos critérios e análises para cada alternativa antes da escolha. Em contraste ao estilo de decisão intuitiva, o estilo racional é um processo onde são avaliadas as prováveis implicações do tipo de decisão escolhida. Este estilo é caracterizado por possuir indivíduos que questionam o problema de forma lógica e estruturada, considerando as diversas alternativas na decisão (LOBLER, 2019; SANTOS, 2020).

No Quadro 5 estão descritos alguns dos fatores que podem afetar a tomada de decisão nas organizações.

Quadro 5. Fatores que afetam a tomada de decisão

FATORES	DESCRIÇÃO	AUTORES
Aspectos humanos	Aspectos cognitivos	Matlin (2012).
	Experiências anteriores	Costa (2020)
Informação	Disponibilidade ou ausência das informações para a tomada de decisão	Nunes (2019); Franz E Kramer (2010)
Tempo	Baixo tempo disponível para a tomada de decisão.	Costa (2020)
Estilo de tomada de decisão	Estilo intuitivo	Abubakar <i>et al.</i> (2019); Zander (2016)
	Estilo racional	Lobler (2019); Santos (2020)

Fonte: elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa trata-se de uma pesquisa aplicada, visto que envolve verdades de um contexto específico em um único momento caracterizado de corte transversal com abordagem qualitativa e quantitativa (MINAYO, 2007; GIL, 2002).

Para isso, a pesquisa foi desenvolvida com gerentes ou supervisores de Instituições Financeiras estabelecidas em consonância com as regras do Banco Central do Brasil (Bancen) e do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Buscou-se, por instituições de perfis diferentes (cooperativas, bancos públicos e privados) para que pudesse ocorrer comparação dos resultados e traçar perfil de tomada de decisões.

3.2. Coleta de dados

A pesquisa foi realizada com gerentes localizados na cidade de Belo Horizonte e nas regiões do Médio Piracicaba e Zona da Mata Mineira. A saber: Itabirito, Abre Campo, Mariana, Viçosa, Juiz de Fora, Raul Soares, Araponga, Piedade de Ponte Nova, Itabira, Jequeri, Sericita e Urucânia. Foram contactadas 12 instituições financeiras representadas por 37 gerentes. Aceitaram participar da pesquisa preenchendo questionário *online*, 17 pessoas.

A coleta de dados foi realizada com auxílio de questionário (Apêndice 1) disponibilizado aos participantes de forma *online* por intermédio de ferramenta especializada do sistema *Google Forms* no período de 12/05/2022 a 20/05/2022. Os participantes receberam as orientações via e-mail e *WhatsApp*, e o *hiperlink* para acesso ao questionário.

O questionário foi estruturado em três partes: i) caracterização dos participantes, ii) avaliação das lógicas utilizadas nas decisões estratégicas, táticas e operacionais e iii) análise dos fatores que afetam a escolha das decisões.

Na avaliação das lógicas utilizadas classificou-se o uso mais predominante das lógicas decisórias tanto no nível tático, estratégico e operacional a partir da divisão proposta por Chandler (2011) em decisões *effectuation* e *causation*. As perguntas foram nomeadas de acordo com a lógica decisória a qual correspondem, sendo nomeadas como: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9. A classificação das perguntas conforme as Lógicas pode ser observada no Quadro 6.

Quadro 6. Classificação das perguntas conforme as lógicas decisórias.

Dim.	Itens
Causation	C1- Analisei as oportunidades para vendas e negociações de produtos e crédito, a longo prazo e selecionei aquelas sobre que pensei oferecer o melhor retorno.
	C2- Desenvolvi uma estratégia para melhor usar os recursos tecnológicos e de pessoas disponíveis.
	C3- Desenvolvi e planejei um plano de negócios.
	C4- Organizei e implementei processos de controle para me certificar sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.
	C5- Pesquisei e selecionei os mercados alvo e fiz uma análise competitiva significativa.
	C6- Tive uma visão clara e consistente sobre aonde eu gostaria de chegar.
	C7- Desenvolvi um plano de produção e de ações de marketing para a comercialização de produtos e/ou crédito.
Effectuation	E1- Experimentei diferentes estratégias de negociação e métodos de persuasão para vendas.
	E2- O produto/serviço oferecido agora pela instituição é substancialmente (totalmente) diferente daquele imaginado primeiro.
	E3- Tentei uma série de métodos de negociação até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.
	E4- Fui cuidadoso para não comprometer recursos (humanos, tecnológico) além do que eu dispunha a perder
	E5- Fui cuidadoso para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.
	E6- Fui cuidadoso nas comercializações a ponto de não colocar a instituição em problemas financeiros.
	E7- Permito ao negócio desenvolver oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado.
	E8- Adaptei o planejamento e as ações aos recursos que eu tinha disponíveis.
	E9- Fui flexível e tirei vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.

Fonte: elaborado pelo autor, traduzido e adaptado de Chandler (2011).

Após o convite, os participantes manifestaram concordância em participar da pesquisa mediante o Termo de Consentimento e Participação em Entrevista de Pesquisa (Apêndice 2). Os gerentes foram identificados com a letra “G” seguido de sequência numérica, a fim de identificar os participantes mantendo o anonimato.

3.3 Análise de dados

3.3.1 Análise quantitativa

Os dados foram digitados no *Microsoft Excel*® e analisados no software *Minitab Statistical Software* (Minitab versão 2018) e no *Statistical Package for the Social Science*

(SPSS versão 2019). O teste de normalidade utilizado foi o de Shapiro-Wilk e para análise dos dados foi utilizado a análise de componente principal (ACP) e o teste de Wilcoxon.

Foi realizada a caracterização dos gerentes considerando formação acadêmica, cargo exercido, instituição financeira, anos de trabalho na instituição e experiência prévia. Para avaliação descritiva dos dados de caracterização da amostra foi utilizado a frequência absoluta e relativa, mediana, mínimo e máximo para dados não paramétricos e média e desvio padrão para dados paramétricos conforme a normalidade dos dados.

Para ranqueamento das variáveis que tiveram maior concordância entre os respondentes tanto na lógica durante o processo de tomada de decisão dos gerentes quanto dos fatores que afetam a tomada de decisão, foi realizada a análise multivariada do tipo análise de componente principal (ACP), justificado no quantitativo de variáveis analisadas. Por meio desta técnica é possível analisar um grande número de variáveis, consolidando-as em dimensões, chamadas componentes principais.

Para análise das medianas da *Causation* e *Efectuation* foi realizado teste de hipóteses para avaliar se as medianas eram iguais ou diferentes entre as lógicas, a fim de identificar qual lógica é predominante em cada nível hierárquico. O teste de hipóteses utilizado foi Wilcoxon. O nível de significância (α) adotado foi de 5% para todas as análises.

3.3.2 Análise qualitativa

Com base nas informações reunidas, compilou-se em *Microsoft Word*® e usando o *website Mentimeter* para criar a nuvem de palavras, que possui como metodologia visual o tamanho das palavras para dar ênfase nas expressões mais utilizadas. Ressalta-se que para a criação da nuvem de palavras foi necessário o tratamento do dado multiplicando por dez cada resposta obtida a fim de atingir o número mínimo de palavras requisitadas pelo programa.

Os dados coletados via Google Forms, foram exportados no *Microsoft Excel*® e transcritos para *Microsoft Word*® para tratamento conforme análise de conteúdo, utilizando as estratégias sugeridas por Bardin (2011) e Minayo (2013), que consiste em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise foi realizada a leitura dos dados para agrupamento das perguntas conforme o nível de decisão: estratégico, tático e operacional. Para nortear a classificação foi utilizada a literatura, Deres (2017), Souza (2014), Bai *et al.* (2019), Arora (2020) e Mações (2017). Na exploração do material, foi acrescentado na frente de cada pergunta a classificação atribuída como estratégico, tático ou operacional.

Na etapa de tratamento dos resultados foi realizado o ajuste do texto para aplicação ao *software*. Foram retirados conectivos e caracteres especiais a fim de permitir leitura no programa. Por fim, os dados já trabalhados foram alocados no bloco de notas conforme requisito do *software*.

Após tratamento realizou-se análise no software IRAMuTeQ (Interface do R) desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Para análise multidimensional dos temas e gerenciamento das informações, realizou-se análise de similitude, buscando identificar quais fatores foram relacionados ao tipo de decisão: estratégico, tático e operacional. Esta análise tem como base a teoria dos grafos (MARCHAND, RATINAUD, 2012) que consistiu em identificar as concorrências entre palavras ou expressões indicando conexão entre elas.

4. CASO PRÁTICO

4.1 Caracterização dos participantes

Para realização da pesquisa foram contatadas 12 instituições financeiras representadas por 37 gerentes. Destes, 17 gerentes aceitaram participar, representando, 5 instituições financeiras. Por meio de questionário *online*, os 17 gerentes compõem a amostra final desta pesquisa. A proporção de participantes para cada tipo de instituição financeira pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1. Avaliação da amostra da pesquisa segundo tipos de instituições financeiras e sua principal característica.

CLASSIFICAÇÃO DAS IF'S	AMOSTRA %(n)
Cooperativa de crédito	70,6% (n=12)
Banco público	11,8% (n=2)
Banco privado	11,8% (n=2)
Caixas econômicas	5,8% (n=1)

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à formação acadêmica dos participantes 65% (n=11) são formados em administração, 17% (n=3) ciências contábeis, 6% (n=1) licenciatura em educação física, 6% (n=1) ciências econômicas e 6% (n=1) engenharia de produção.

No que diz respeito aos cargos ocupados pelos participantes, 59% (n=10) são gerentes de agência ou supervisor de agência, 23% (n=4) são gerentes de negócios e 18% (n=3) gerentes de relacionamento.

Já em relação ao tempo de trabalho na instituição atual, identificou-se uma média de 9,35 anos ($\sigma = 5,012$). Dos participantes avaliados, 24% (n=4) já tinham experiência em outra instituição antes da atual ocupação.

No que tange ao tamanho das carteiras gerenciadas pelos participantes tem mediana de 22,5 milhões (mínimo: 1 milhão e máximo: 320 milhões). A saber, carteira de crédito são operações de crédito contratadas pelos clientes, podendo ser de crédito livres e/ou direcionadas.

4.2 Identificação do tipo de decisão

Utilizando questionário semiestruturado com perguntas que abarcavam as tipologias da tomada de decisão (Apêndice 3) foi realizada a caracterização dos tipos de decisões tomadas pelos gerentes: decisões estratégicas, táticas e operacionais, como apresentado na Figura 2.

Figura 2. Tipologias das decisões em instituições financeiras

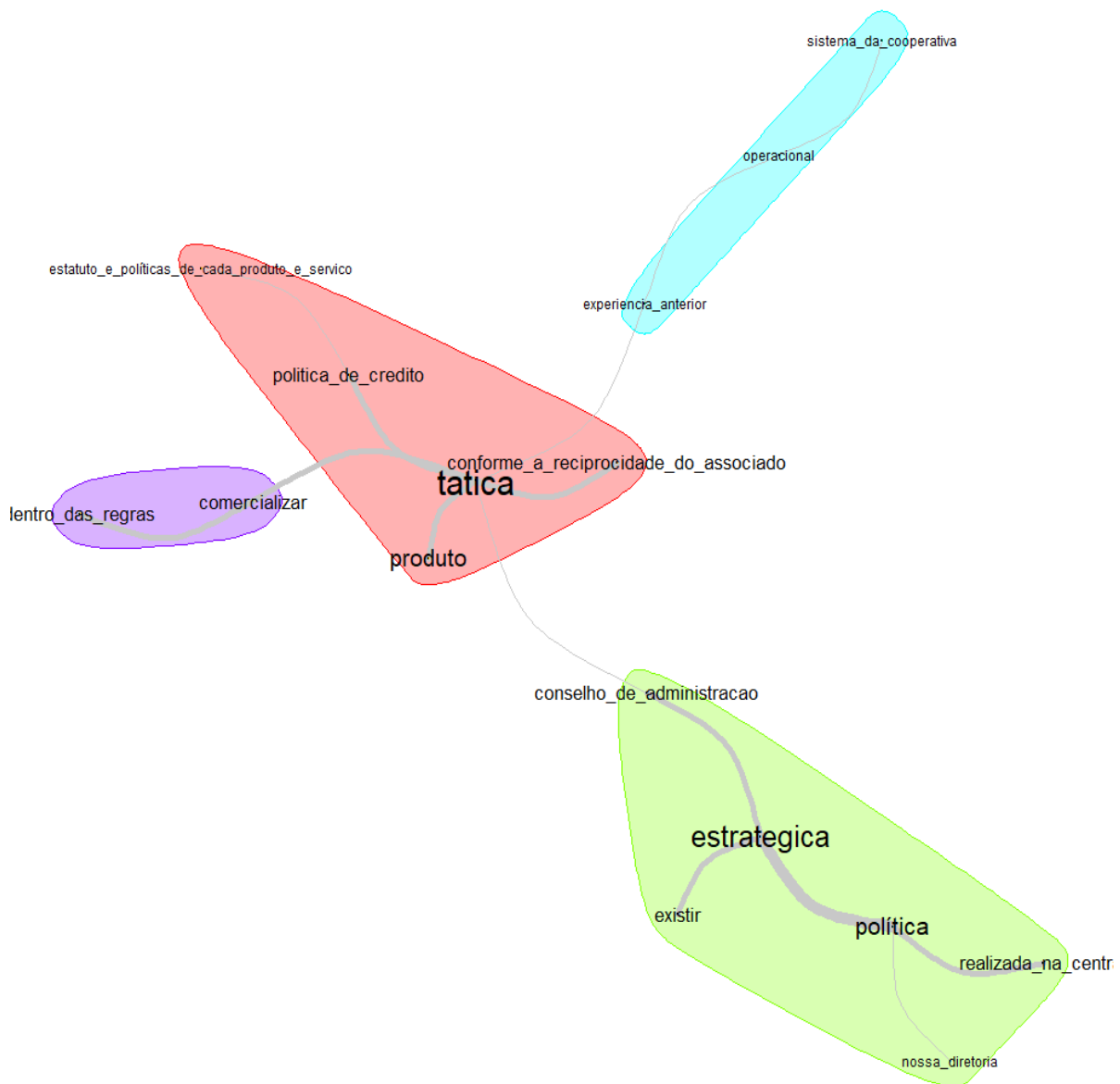
Tipologia	Decisão
Estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer políticas para comercialização dos produtos e/ou serviços financeiros;• Estabelecer políticas de linhas de crédito para os clientes;
Tática	<ul style="list-style-type: none">• Estruturar os pacotes de serviços;• Gerenciar a carteira de investimentos dos clientes;• Gerenciar as concessões de créditos;
Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Cálculo do risco do cliente;• Formalizar propostas e contratos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que o questionário utilizado continha tanto perguntas dissertativas, quanto de múltipla escolha, podendo ser marcadas mais de uma opção e que todos os 17 participantes responderam aos questionamentos realizados.

A análise de similitude permitiu identificar o tipo de decisão mais tomada pelos gerentes como decisões no nível tático, conforme a Figura 3.

Figura 3. Análise de similitude da identificação do tipo de decisão estratégica, tática e operacional segundo gerentes de instituições financeiras.



Fonte: elaborado pelo autor. Análise de Similitude, IRAMuTeQ (Interface do R).

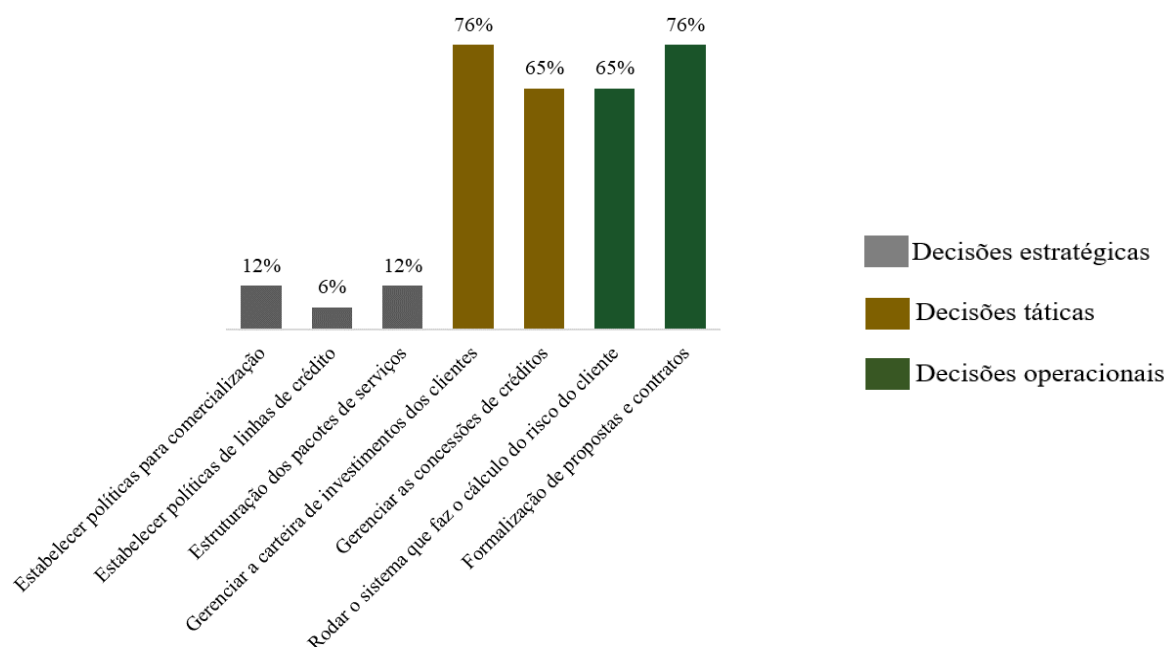
Apesar da árvore estratégica também destacar na figura apresentada, na inter-relação com as expressões observa-se que as decisões Estratégicas estão relacionadas ao conselho de administração, a políticas que vêm dos órgãos normativos e do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Tais fatos podem ser observados diretamente nas falas dos participantes. Conforme G1: “A política já vem parametrizada e permite algumas alterações de acordo com o perfil do

associado. Ademais deve submeter alçada superior para flexibilização. Órgãos como conselho administrativo.” Além disso, para o participante G7: “As políticas e diretrizes de cada produto são criadas por diretoria específicas.”. Tais afirmativas vem em consonância ao que está descrito pela árvore de similitude.

Quando analisadas as principais decisões tomadas por níveis em instituições financeiras é apresentada conforme Gráfico 1.

Gráfico 1. Principais decisões tomadas por níveis em instituições financeiras.

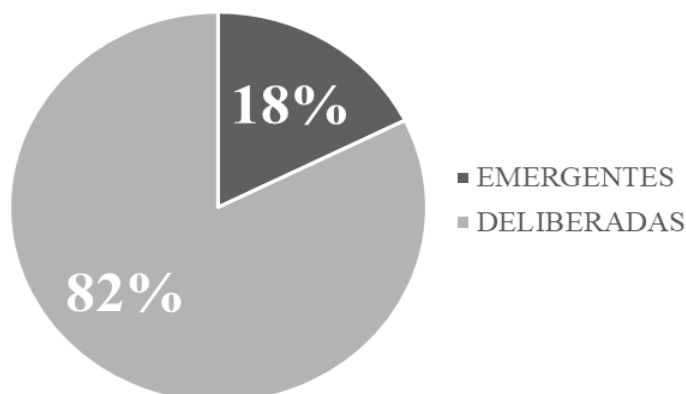


Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito às principais decisões tomadas por níveis em instituições financeiras, foi evidenciado que a tomada de decisão pelos gerentes ocorre mais nos níveis Táticos e Operacionais sendo as principais decisões o gerenciamento da carteira e a formalização de propostas e contratos de crédito.

Ao questionar o estilo de decisão tomada de acordo com o conceito de Mintzberg (1973) obteve-se as respostas de acordo com o Gráfico 2.

Gráfico 2. Percentual de gerentes o estilo de decisão estratégicas versus deliberadas.



Fonte: elaborado pelo autor.

É possível analisar então que a maioria dos participantes afirmam possuir o estilo de decisão deliberadas, sendo assim realizam discussões e análises antes de tomar uma decisão.

4.3 Identificação de lógicas de decisão - *Causation* e *Effectuation*

Foi traduzido e adaptado um questionário estruturado segundo a metodologia de Chandler *et al.* (2011), para avaliação de qual lógica decisória é mais utilizada ou mesmo se ocorre combinação destas no processo de tomada de decisão pelos participantes. Além disso, avaliou-se também o quão estratégico, tático e operacional eram as decisões baseadas na tomada de decisão do dia a dia. Houve adaptação do instrumento ao contexto das instituições financeiras (Apêndice 3). Foi utilizada uma escala *likert*, com cinco níveis para avaliar os graus de concordância quanto às afirmativas questionadas. Sendo, 1 para discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

Os participantes foram questionados baseando-se nas decisões do seu dia a dia de trabalho quais decisões dentre aquelas que eles concordavam em ser decisões estratégicas, táticas e operacionais.

4.3.1 Nível de decisão estratégico

Analisadas às 16 perguntas correspondentes a 7 perguntas do tipo de lógica decisória caracterizada como *causation* e 9 como *effectuation* de acordo com Chandler (2011) tem-se a Tabela 2 que apresenta a análise dos componentes principais. Por meio dela é possível observar a autoanálise de correlação que inclui autovalores (peso que a variável possui na equação da

componente principal), proporção (valor que a componente representa em relação ao total) e acumulado.

Tabela 2. Autoanálise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível estratégico.

AUTOVALOR	0,049540	0,001988
PROPORÇÃO	0,961	0,039
ACUMULADO	0,961	1,000

Fonte: ACP - Minitab

Já na Tabela 3 é possível analisar os valores das componentes principais (CP1 e CP2) encontrados de acordo com as variáveis definidas.

Tabela 3. Autovetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente - Nível estratégico

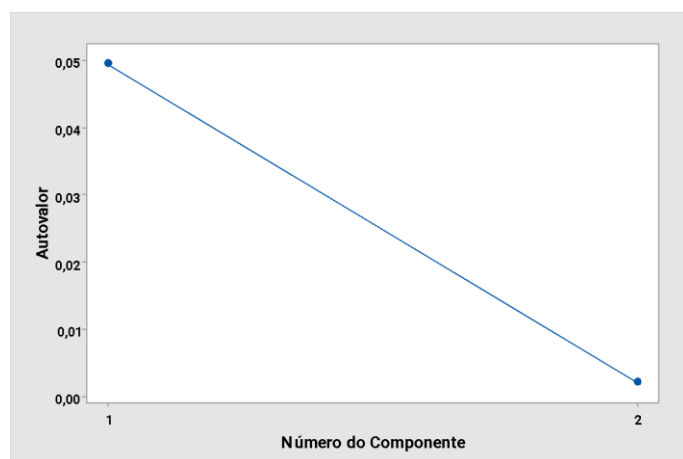
VARIÁVEL	CP1	CP2
Disc. Completamente/Discordo	0,513	-0,858
Concordo/ Conc. Completamente	-0,858	-0,513

Fonte: ACP - Minitab

A partir da análise de componente principal, Tabela 2, observa-se que CP1 descreve 96,1% da variabilidade dos dados uma vez que o autovalor é igual a 0,049540. Logo, ele consegue explicar mais de 50% da variabilidade dos dados. Por isso, será feita a redução das variáveis considerando apenas a primeira componente.

O Gráfico 3 apresenta um gráfico do tipo *scree plot* das variáveis discordo completamente/discordo e concordo/concordo completamente.

Gráfico 3. Gráfico *scree plot* das variáveis para decisões sob a ótica do nível de decisão estratégico



Fonte: ACP - Minitab

Neste gráfico, é possível observar que houve um salto significativo entre o primeiro e o segundo componente. Sendo assim, confirma a assertividade de utilizar somente a primeira componente para estudar o comportamento das variáveis.

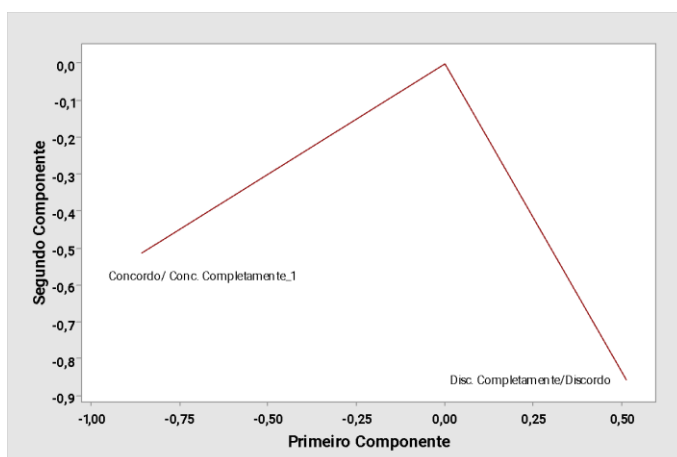
Interpretando a componente, é possível verificar que ela possui duas variáveis sendo que uma das variáveis impactam de forma positiva e outra impacta de forma negativa na CP1. Sendo assim, quanto menor o escore da CP1 significa que existe uma alta proporção de concordância (alta proporção de concordo/concordo completamente) e baixa proporção de notação de discordância (baixa proporção de discordo/discordo completamente).

Com base nos valores encontrados pode-se criar a seguinte Equação 1:

$$CP1 = 0,513 * (Discordo|Disc. totalmente) - 0,858 * (Concordo|Conc. totalmente) \quad (1)$$

O Gráfico 4 representa um *loading plot* das variáveis do fator de concordância para o nível estratégico.

Gráfico 4. *Loading plot* de concordância – nível estratégico

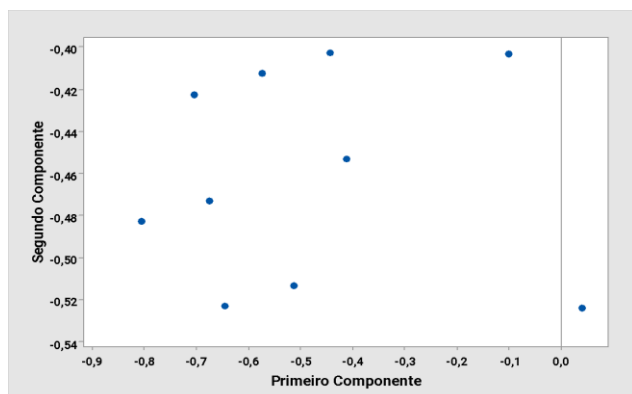


Fonte: ACP - Minitab

Por meio do gráfico 4 é possível observar que as duas variáveis “Disc. Completamente/Discordo” e “Concordo/Conc. Completamente” afetam a formação da CP1, principalmente a variável “Concordo/Conc. Completamente” que possui maior valor em módulo de *loading* (-0,858). Além disso, a primeira variável possui *loading* positivo enquanto que a segunda possui valor negativo.

No gráfico 5 é apresentado um *score plot* das variáveis, de acordo com cada pergunta analisada.

Gráfico 5. *Score plot das variáveis para decisões – nível estratégico.*



Fonte: ACP – Minitab

O Gráfico 5 apresenta graficamente a posição de cada pergunta do questionário *causation* e *effectuation* de acordo com seus respectivos escores, ou seja, aos resultados que obtiveram na Equação 1.

Ordenando os escores obtidos por meio da ACP tem-se a Tabela 4 com o *ranking* dos escores ordenados do menor para o maior.

Tabela 4. *Ranking* dos scores – nível de decisão estratégico.

VARIÁVEIS	CP1
E6	-0,80771
C1	-0,70674
C3	-0,67655
C6	-0,67655
E4	-0,67655
E8	-0,67655
C5	-0,64635
C2	-0,57558
C4	-0,57558
E1	-0,57558
E7	-0,51519
E9	-0,51519
E5	-0,44443
E3	-0,41423
C7	-0,10143
E2	0,039642

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o *ranking* é possível afirmar que não há o uso exclusivo de uma lógica decisória. Contudo, na questão E6 a lógica mais utilizada por todos os participantes foi a lógica

effectuation, seguindo posteriormente das questões C1, C2 e C3 onde as decisões tomadas seguem o uso da lógica *causation*.

Segundo a avaliação da normalidade dos dados pelo teste de de Shapiro-Wilk) ($p < 0,05$) foi utilizado o teste de Wilcoxon, uma vez que os dados não tiveram distribuição normal e eram duas variáveis independentes. Logo optou-se trabalhar com a análise das medianas para a comparação entre os grupos *causation-effectuation*, disponível na Tabela 5.

Tabela 5. Mediana das notas por tipo de gerentes – nível estratégico

PARTICIPANTE	C_{MED}	E_{MED}
G1	2	2
G2	5	4
G3	5	4
G4	4	4
G5	3	3
G6	5	5
G7	5	4
G8	4	4
G9	5	5
G10	4	4
G11	3	3
G12	5	4
G13	4	4
G14	5	5
G15	5	4
G16	5	5
G17	4	4
MED _{Global}	5	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o nível estratégico, foi encontrado diferença na lógica decisória utilizada, *effectuation* e *causation*, ($Z=-2,236$; $p=0,025$). Adotando nível de significância de 95% tem se que $0,025 < 0,05$, logo há significância entre as medianas, visto que estatisticamente as medianas são diferentes. Ao analisar as medianas (MED_{Global}) para as variáveis *causation* e *effectuation* observa-se que há predominância do uso da lógica *causation*.

4.3.2 Nível de decisão tático

Analisadas às 16 perguntas correspondentes a 7 perguntas do tipo de lógica decisória caracterizada como *causation* e 9 como *effectuation* de acordo com Chandler (2011) tem-se a Tabela 6 que apresenta a análise dos componentes principais. Por meio dela é possível observar a autoanálise de correlação que inclui autovalores, proporção e acumulado.

Tabela 6. Autoanálise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível tático.

AUTOVALOR	0,019789	0,002226
PROPORÇÃO	0,899	0,101
ACUMULADO	0,899	1,000

Fonte: ACP - Minitab

Já na Tabela 7 é possível analisar os valores das componentes principais (CP1 e CP2) encontrados de acordo com as variáveis definidas.

Tabela 7. Autovetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente – nível tático.

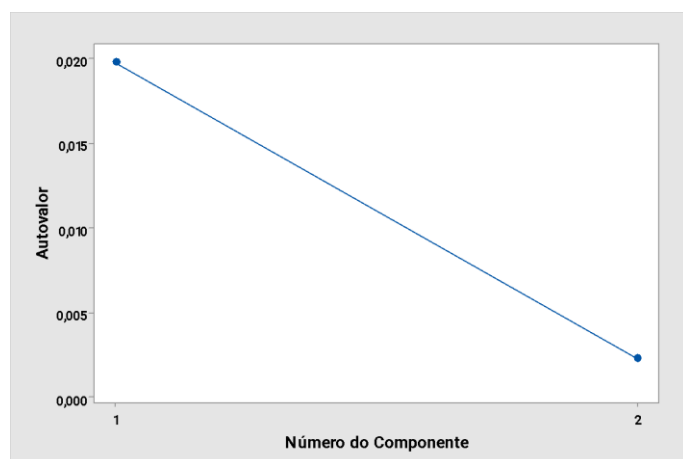
VARIÁVEL	CP1	CP2
Disc. Completamente/Discordo	0,686	-0,728
Concordo/Conc. Completamente	-0,728	-0,686

Fonte: ACP - Minitab

A partir da análise de componente principal, Tabela 7, observa-se que CP1 descreve 89,9% da variabilidade dos dados uma vez que o autovalor é igual a 0,019789. Logo, ele consegue explicar mais de 50% da variabilidade dos dados. Por isso, pode-se fazer a redução das variáveis considerando apenas a primeira componente.

A Gráfico 6 apresenta um gráfico do tipo *scree plot* das variáveis discordo completamente/discordo e concordo/concordo completamente.

Gráfico 6. Gráfico *scree plot* das variáveis para decisões sob a ótica do nível de decisão tático



Fonte: ACP - Minitab

Neste gráfico, é possível observar que houve um salto significativo entre o primeiro e o segundo componente. Sendo assim, confirma a assertividade de utilizar somente a primeira componente para estudar o comportamento das variáveis.

Interpretando a componente, é possível verificar que ela possui duas variáveis sendo que uma das variáveis impactam de forma positiva e outra impacta de forma negativa na CP1. Sendo assim, quanto menor o escore da CP1 significa que existe uma alta proporção de concordância (alta proporção de concordo/concordo completamente) e baixa proporção de notação de discordância (baixa proporção de discordo/discordo completamente).

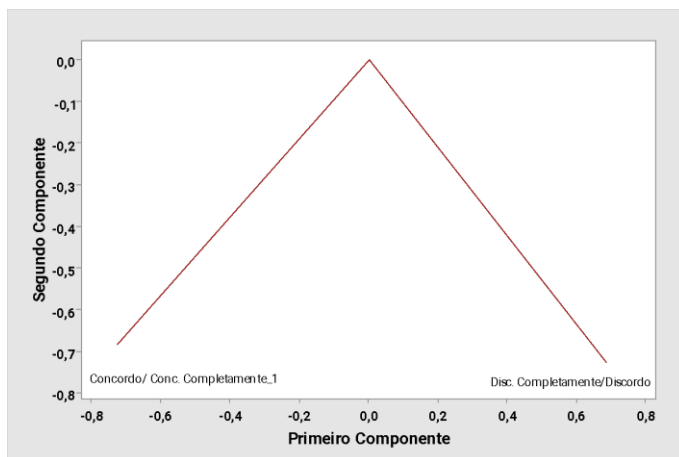
Com base nos valores encontrados pode-se criar a seguinte Equação 2:

Equação 2. Equação de componente principal 1 – nível tático

$$CP1 = 0,686 * (Disc. totalmente) - 0,728 * (Conc. totalmente) \quad (2)$$

O gráfico 7 representa um *loading plot* das variáveis do fator de concordância para o nível estratégico.

Gráfico 7. *Loading plot* de concordância – nível tático

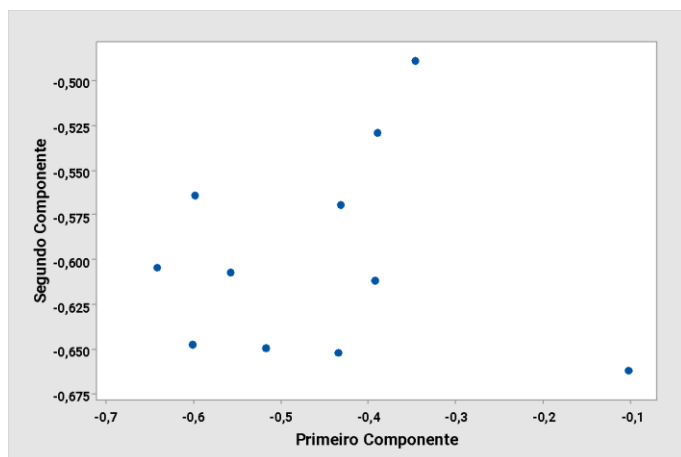


Fonte: ACP - Minitab

Por meio do gráfico 8 é possível observar que as duas variáveis “Disc. Completamente/Discordo” e “Concordo/Conc. Completamente” afetam a formação da CP1, principalmente a variável “Concordo/Conc. Completamente” que possui maior valor em módulo de *loading* (-0,728). Além disso, a primeira variável possui *loading* positivo enquanto que a segunda possui valor negativo

No gráfico 8 é apresentado um o *score plot* das variáveis., de acordo com cada pergunta analisada.

Gráfico 8. Score plot das variáveis para decisões – nível tático.



Fonte: ACP - Minitab

O Gráfico 8 apresenta graficamente a posição de cada pergunta do questionário *causation* e *effectuation* de acordo com seus respectivos escores, ou seja, aos resultados que obtiveram na Equação 2.

Ordenando os escores obtidos por meio da ACP tem-se a Tabela 8 com o *ranking* dos escores ordenados do menor para o maior.

Tabela 8. Ranking dos scores – nível de decisão tático

VARIÁVEIS	CP1
E1	-0,64234
E6	-0,64234
E8	-0,60201
E4	-0,59952
E9	-0,59952
C1	-0,55919
E3	-0,55919
E5	-0,55919
E7	-0,51886
C3	-0,43571
C4	-0,43321
C6	-0,43321
C2	-0,39288
C5	-0,39039
E2	-0,34757
C7	-0,1031

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o *ranking* é possível afirmar que não há o uso exclusivo de uma lógica decisória. Contudo, na questão E1, a lógica mais utilizada por todos os participantes foi a lógica

effectuation seguindo posteriormente das questões E6, E8, E4, E9 que apresentou a maioria dos respondentes utilizando a lógica *effectuation*. Vale salientar que há também a ocorrência de um sequenciamento na utilização da lógica decisória *causation*, visto que as questões C3, C4, C6, C2 e C5.

Similar a análise realizada para o nível estratégico, comparou-se as medianas entre os grupos *causation* e *effectuation* conforme Tabela 9.

Tabela 9. Mediana das notas por tipo de gerentes – nível tático

PARTICIPANTE	C_{MED}	E_{MED}
G1	2	4
G2	4	4
G3	5	5
G4	4	4
G5	2	3
G6	5	5
G7	4	4
G8	5	5
G9	5	5
G10	2	4
G11	3	3
G12	5	5
G13	4	5
G14	5	5
G15	4	4
G16	5	5
G17	5	4
MED _{Global}	4	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o nível tático, não foi encontrado diferença na lógica decisória utilizada, *effectuation* e *causation*, ($Z=-1,518$; $p=0,123$). Adotando nível de significância de 95% tem-se que $0,123 > 0,05$, logo não há estatisticamente significância entre as medianas. Entende-se dessa forma, que como não há predomínio da utilização de uma lógica decisória sobre a outra no nível tático, contudo pode-se analisar que as lógicas decisórias *effectuation* e *causation* mas, como não há significância estatística não é possível afirmar que há predomínio de uma lógica sobre a outra e nem que hibridismo das lógicas.

4.3.3 Nível de decisão operacional

Analisadas às 16 perguntas correspondentes a 7 perguntas do tipo de lógica decisória caracterizada como *causation* e 9 como *effectuation* de acordo com Chandler (2011) tem-se a

Tabela 10 que apresenta a análise dos componentes principais. Por meio dela é possível observar a autoanálise de correlação que inclui autovalores, proporção e acumulado.

Tabela 10. Auto-análise da matriz de correlação para decisões sobre a ótica do nível operacional.

AUTOVALOR	0,023349	0,001377
PROPORÇÃO	0,944	0,056
ACUMULADO	0,944	1,000

Fonte: ACP - Minitab

Já na Tabela 11 é possível analisar os valores das componentes principais (CP1 e CP2) encontrados de acordo com as variáveis definidas.

Tabela 11. Auto vetores das variáveis discordo totalmente/discordo e concordo /concordo totalmente – nível operacional

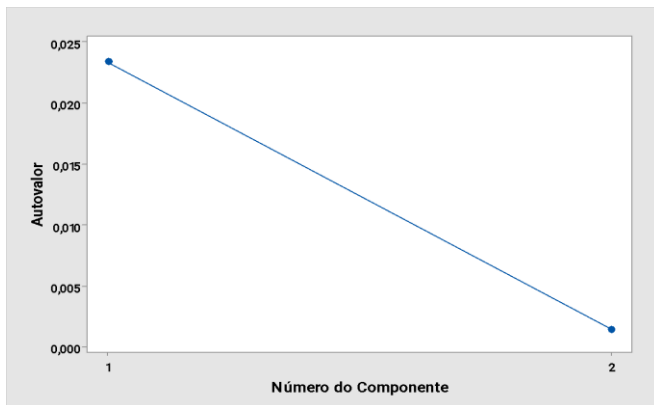
VARIÁVEL	CP1	CP2
Disc. Completamente/Discordo	-0,708	-0,706
Concordo/ Conc. Completamente	0,706	-0,708

Fonte: ACP - Minitab

A partir da análise do componente principal, Tabela 2, observa-se que CP1 descreve 94,4% da variabilidade dos dados uma vez que o autovalor é igual a 0,023349. Logo, ele consegue explicar mais de 50% da variabilidade dos dados. Por isso, pode-se fazer a redução das variáveis considerando apenas a primeira componente.

A gráfico 9 apresenta um gráfico do tipo *scree plot* das variáveis discordo completamente/discordo e concordo/concordo completamente.

Gráfico 9. Gráfico *scree plot* das variáveis para decisões – nível de decisão operacional.



Fonte: ACP - Minitab

Nesta figura, é possível observar que houve um salto significativo entre o primeiro e o segundo componente. Sendo assim, confirma a assertividade de utilizar somente a primeira componente para estudar o comportamento das variáveis.

Interpretando a componente, é possível verificar que ela possui duas variáveis sendo uma impactando de forma positiva e outra impactando de forma negativa na CP1. Sendo assim, quanto maior o escore da CP1 significa que existe uma alta proporção de concordância e baixa proporção de notação de discordância.

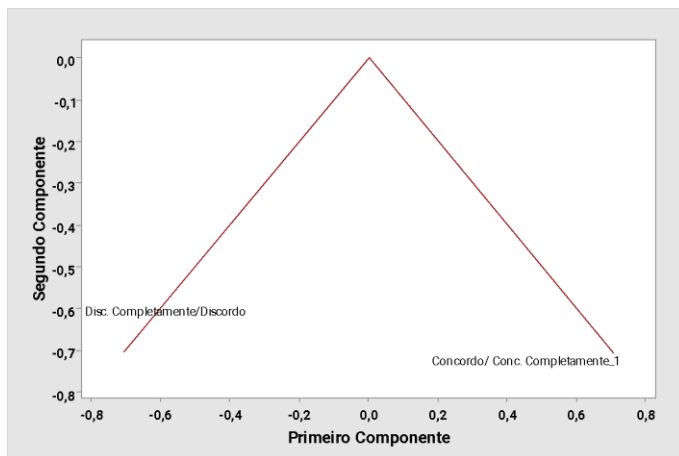
Com base nos valores encontrados pode-se criar a seguinte Equação 3:

Equação 3. Equação de componente principal 1 – nível operacional

$$CP1 = -0,708 * (Disc. totalmente) + 0,706 * (Concordo|Conc. totalmente) \quad (3)$$

O gráfico 10 representa um *loading plot* das variáveis do fator de concordância para o nível operacional.

Gráfico 10. *Loading plot* de concordância – nível operacional

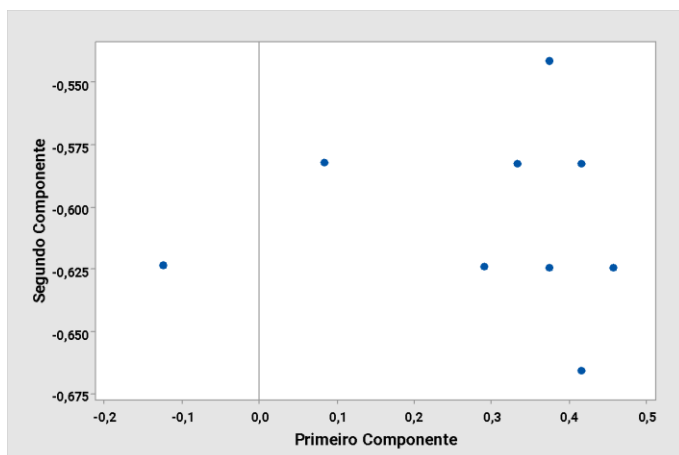


Fonte: ACP - Minitab

Por meio do gráfico 10 é possível observar que as duas variáveis “Disc. Completamente/Discordo” e “Concordo/Conc. Completamente” afetam a formação da CP1, principalmente a variável “Disc. Completamente/Discordo” que possui maior valor em módulo de *loading* (-0,708). Além disso, a primeira variável possui *loading* negativo enquanto que a segunda possui valor positivo.

No Gráfico 11 é apresentado um o *score plot* das variáveis, de acordo com cada entrevistado.

Gráfico 11. *Score plot* das variáveis para decisões– nível operacional.



Fonte: ACP - Minitab

O gráfico 11 apresenta graficamente a posição de cada participante de acordo com seus respectivos escores, ou seja, aos resultados que obtiveram na Equação 3.

Ordenando os escores obtidos por meio da ACP tem-se a Tabela 12 com o ranking dos escores ordenados do maior para o menor.

Tabela 12. *Ranking* dos scores – nível de decisão operacional

VARIÁVEIS	CPI
C1	0,456516
C2	0,456516
E3	0,456516
C5	0,414989
E1	0,414989
C3	0,414853
C6	0,373463
E4	0,373463
E6	0,373463
C4	0,373327
E7	0,373327
E8	0,373327
E5	0,3318
E9	0,290138
E2	0,082234
C7	-0,12581

Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o *ranking* é possível afirmar que não há o uso exclusivo de uma lógica decisória. Contudo, na questão C7, a lógica mais utilizada por todos os participantes foi a lógica *causation*, seguindo posteriormente da questão E2, E9, E5 que apresentou a maioria dos respondentes utilizando a lógica *effectuation*.

Similar a análise realizada para o nível estratégico, comparou-se as medianas entre os grupos *causation* e *effectuation* conforme Tabela 13.

Tabela 13. Mediana das notas por tipo de gerentes. – nível operacional

PARTICIPANTE	C_{MED}	E_{MED}
G1	4	3
G2	4	4
G3	1	1
G4	3	3
G5	2	3
G6	5	5
G7	4	4
G8	4	5
G9	5	5
G10	2	2
G11	3	3
G12	5	5
G13	5	4
G14	5	5
G15	4	4
G16	4	4
G17	4	4
MED _{Global}	4	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Para o nível operacional, foi encontrado que há o uso combinado das lógicas decisórias utilizada, *effectuation* e *causation*, ($Z=0,000$; $p=1,000$). Adotando nível de significância de 95% tem-se que $1,000 > 0,05$, logo não há significância entre as medianas, por isso não é possível compará-las.

Contudo, como $p\text{-valor} = 1,000$ e $Z = 0,000$, observa-se que em a maioria das respostas elencadas no bloco de questões *causation* tiveram assim as mesmas medianas que o bloco de questões *effectuation*.

Entende-se dessa forma, que como não há predomínio da utilização de uma lógica decisória sobre a outra no nível operacional, e sim, que há o uso combinado de ambas as lógicas decisórias, o hibridismo. É possível afirmar estatisticamente isso visto que, com os valores de $p\text{-valor}$ e Z tem-se então que na maioria dos participantes elencaram as mesmas notas tanto para as perguntas *causation* quanto para as perguntas *effectuation*.

4.5 Fatores que afetam a tomada de decisão

Foram identificados com auxílio do questionário disponibilizado (Apêndice 1) quatro fatores que afetam a tomada de decisão, sendo eles: aspectos humanos como aspectos cognitivos, experiências anteriores e disponibilidade das informações; o tempo disponível para a tomada de decisão e o estilo de tomada de decisão que poderá ser racional ou intuitivo.

A Tabela 14, apresenta a análise dos componentes principais, nela é possível observar a autoanálise da matriz de correlação.

Tabela 14. Autoanálise da matriz de correlação para os principais fatores que afetam a tomada de decisão.

AUTOVALOR	0,0096870	0,0050596
PROPORÇÃO	0,657	0,343
ACUMULADO	0,657	1,000

Fonte: ACP - Minitab

Já na tabela 15, é possível identificar os valores de cada componente estudada (CP1 e CP2). Bem como definir as relações entre as componentes.

Tabela 15. Auto vetores das variáveis nunca/raramente e frequentemente/muito frequente

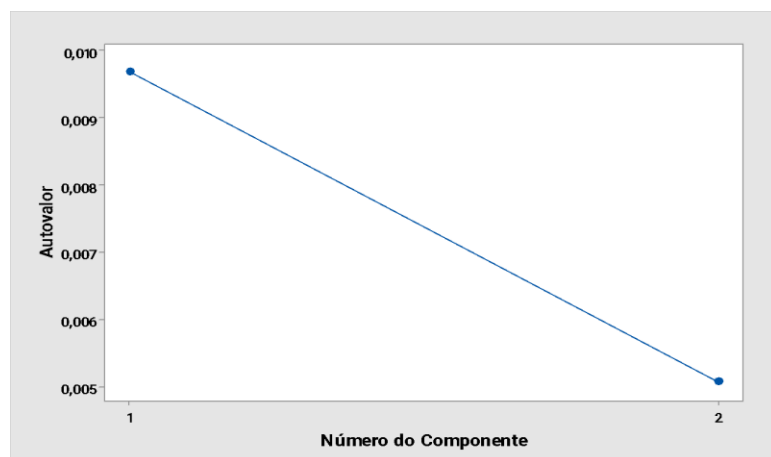
Variável	CP1	CP2
Nunca/Raramente	0,530	0,848
Freq./ Muito Frequente	0,848	-0,530

Fonte: ACP - Minitab

A partir da análise de componente principal, Tabela 2, observa-se que CP1 descreve 65,70% , contudo pelo sentido prático recomenda-se a análise da CP2 visto que os sinais dela são inversos e auxilia na explicação dos dados.

O Gráfico 12 apresenta um gráfico do tipo *scree plot* das variáveis discordo completamente/discordo e concordo/completamente.

Gráfico 12. Gráfico *scree plot* dos fatores que afetam a tomada de decisão



Fonte: ACP - Minitab

Nesta figura, é possível observar que houve um salto significativo entre o primeiro e o segundo componente. Sendo assim, confirma a assertividade de utilizar somente a primeira componente para estudar o comportamento das variáveis. Mas como a primeira componente não apresenta um sentido prático que possibilite estabelecer um *ranking* dos fatores, optou-se por ranquear os fatores a partir da utilização da segunda componente.

Interpretando a segunda componente é possível verificar que ela possui duas variáveis sendo que uma das variáveis impactam de forma positiva e outra impacta de forma negativa na CP2. Sendo assim, quanto menor o escore da CP2 significa aquele fator influencia frequentemente a escolha do processo decisório. Assim, menores valores dos escore corresponde a altas proporção de notas 4 e 5 (frequentemente/muito frequente) e baixa proporção de notas 1 e 2 (raramente/nunca).

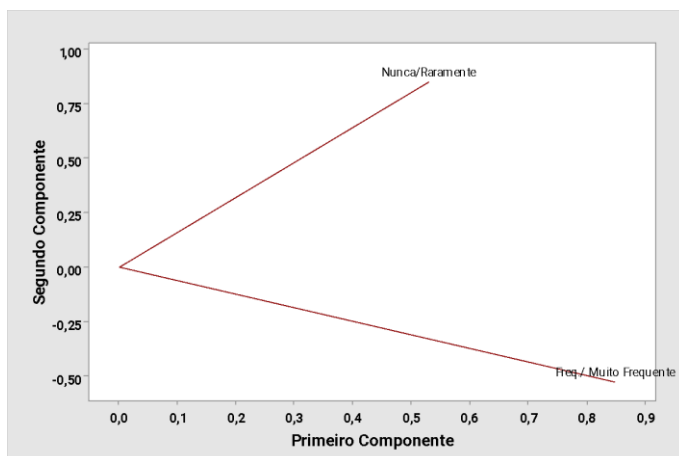
Com base nos valores encontrados pode criar a seguinte Equação 4:

Equação 4. Equação de componente principal 2 para os fatores que afetam a tomada de decisão

$$CP2 = 0,848 * (Raramente) - 0,530 * (Frequentemente|Muito Frequente) \quad (4)$$

O Gráfico 13 representa um *loading plot* das variáveis que afetam o processo decisório dos gerentes.

Gráfico 13. *Loading plot* de concordância



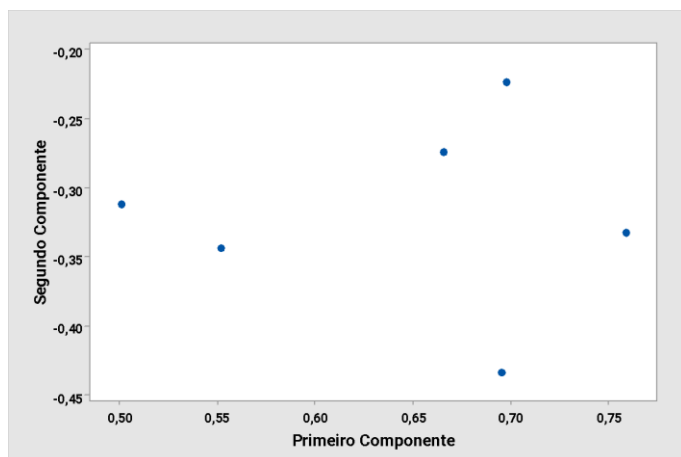
Fonte: ACP- Minitab

Por meio do gráfico 13 é possível observar que as duas variáveis “Nunca/Raramente” e “Freq./Muito Frequente” estão correlacionadas com a formação da CP2. Principalmente a variável “Nunca/Raramente” que possui maior valor em módulo de *loading* (0,848). Além

disso, a primeira variável apresenta *loading* positivo enquanto que a segunda possui valor negativo.

No gráfico 14 é apresentado um o *score plot* das variáveis, de acordo com cada entrevistado.

Gráfico 14. *Score plot* das variáveis dos fatores que afetam a tomada de decisão



Fonte: ACP – Minitab

O Gráfico 14 apresenta graficamente a posição de cada participante de acordo com seu respectivos escores, ou seja, aos resultados que obtiveram na Equação 4.

Ordenando os escores obtidos por meio da ACP tem-se a Tabela 16 com o *ranking* dos escores ordenados do menor para o maior.

Tabela 16. *Ranking* dos scores, fatores que afetam a tomada de decisão.

Fatores	PC2
Ausência das informações	0,500278501
Aspectos cognitivos	0,55115428
Estilo intuitivo	0,66564311
Experiências anteriores	0,695302323
Tempo disponível	0,697449635
Estilo racional	0,758915373

Fonte: elaborado pelos autores

Analisando o *ranking* tem-se que o maior fator que afeta a tomada de decisão é a ausência de informações no momento da decisão. Seguido dela tem-se os aspectos cognitivos,

o estilo intuitivo e experiências anteriores. Já o estilo racional é elencado como o fator que menos afeta no processo decisório.

Além disso, esse questionamento possuía campo onde os participantes poderiam elencar principais fatores além dos já apresentados. A partir das respostas compiladas montou-se uma nuvem de palavras (Figura 4), a fim de analisar quais são outros fatores que afetam a tomada de decisão.

Figura 4. Nuvem de palavras com fatores que afetam a decisão de acordo com os entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor.

5 DISCUSSÃO

5.1 Identificação do tipo de decisão

Conforme análise de similitude apresentada pela Figura 3, os grafos que mais aparecem são os eixos táticos e estratégicos. No nível de decisão tático, evidenciou que os gerentes têm poder de decisão diante de uma política pré-estabelecida, ou seja, tem espaço de decisão, mas sem autonomia total. Esse nível representa a maior parte das decisões tomadas por gerentes.

Este resultado está em sintonia aos estudos de Oliveira (2008) e Calabreta (2016) em que apresentam os três níveis hierárquico das decisões, delimitando que o nível tático são aquelas que cuidam dos recursos necessários para as atividades, como o gerenciamento de carteira de clientes e emissão de pareceres para emissão de crédito.

Ao confrontar os resultados da análise de similitude com as principais decisões tomadas por níveis em instituições financeiras, tem-se que, conforme apresentado na análise, os gerentes em sua maioria não possuem flexibilidade para a tomada de decisão no nível estratégico.

No nível estratégico, a maioria dos participantes relatam que as decisões nesse nível vêm de alçadas superiores, visto que são entidades organizadas hierarquicamente em conjuntos de sócios, conselho de administração ou entidades regulamentares. De acordo com Deres (2017) e Souza (2014) decisões a nível estratégico estão relacionadas ao planejamento e objetivos estabelecidos pela estratégia da organização, ou seja, realizada por níveis de diretorias e conselhos das instituições.

Nos casos das cooperativas de créditos, há o conselho de administração que é responsável por traçar concomitantemente com as centrais a parte estratégica, que posteriormente é desdobrada para os níveis táticos e operacionais. Já no caso dos bancos privados é de responsabilidade dos sócios e diretoria da instituição traçar essa estratégia organizacional. E nas instituições públicas isso acontece por meio da diretoria e órgãos controladores. Além disso, existem os órgãos controladores como o Banco Central do Brasil e o Conselho Monetário Nacional (BACEN, 2022).

Ressalta-se ainda que as principais decisões tomadas pelos gerentes estão associadas ao nível tático, visto que a partir das políticas elaboradas pelo sistema o gerente possui autonomia para flexibilizar as condições que está principalmente ligada ao seu relacionamento com cliente e conforme a reciprocidade dele com a instituição. Ou seja, conhecer o perfil do cliente é um fator que influencia no momento de tomar decisões, como por exemplo, liberação de crédito.

A autonomia do gerente é flexibilizada nas decisões táticas dentro de um padrão estabelecido pela instituição, isso se dá até mesmo pelo perfil de instituição visando evitar a perda de recursos além do esperado para a organização.

Em relação a decisões de nível operacional mais de 60% dos gerentes realizam a atividade de rodar o sistema de cálculo de risco e limites e mais de 70% realiza a atividade de formalização de propostas e contratos. A ocupação do tempo desse gerente com atividades operacionais é importante ser analisada visto que, nessas instituições os gerentes são os principais responsáveis pela prospecção de clientes e pelos resultados da instituição.

Mações (2017) descreve as decisões de nível operacionais como aproveitamento das oportunidades do mercado, de curto prazo e baixa complexidade. Esse nível de decisão não requer conhecimento específico de gerente podendo ser distribuída ou delegada para colaboradores de outros níveis hierárquicos.

É possível salientar que as decisões tomadas pelos gerentes estão concentradas dentro do nível tático ao olharmos a organização como um todo, visto que eles são os responsáveis por traçar planos e atividades necessárias para atingir metas e desafios propostos por suas diretorias, conselhos, e executivo ao qual cada um faz parte.

5.2 Identificação de lógicas de decisão - *Causation* e *Effectuation*

A partir da análise dos dados observou-se que a lógica *causation* é predominante no nível estratégico, infere-se que isso ocorre, pois, as ações dos gerentes são pautadas de acordo com as estratégias estabelecidas pelos conselhos e/ou diretorias. Neste caso, as decisões planejadas e direcionadas pelos órgãos superiores a alçada de decisão dos gerentes.

A literatura de Da Costa Barzotto (2018) e Stroe (2018) também delimitam a lógica decisória *Causation* como um tipo de decisão planejada que visa definir os meios para chegar ao efeito fornecido e decide com base no efeito esperado, logo nas instituições financeiras essa decisão fica de responsabilidade destes órgãos superiores, conselho e/ou diretoria.

A utilização da lógica *causation* no nível estratégico, foi identificado também em consonância com o predomínio de decisões deliberadas de Mintzberg (1978) encontradas nesta pesquisa. Essa relação se dá, pois quando se fala de estrutura das lógicas decisórias o *causation* é considerado mais deliberado do que o *effectuation*, visto que para ele o futuro é uma continuação do passado, onde é possível realizar previsões e a analisar o mercado.

Mintzberg (1978) descreve as decisões deliberadas como um padrão de ação seguido de acordo com um plano já estabelecido, o que vai de encontro às definições da lógica decisória *Causation*.

Em relação ao nível tático, os resultados mostram que não há a diferença estatística significativa entre decisões da lógica *effectuation* e decisões pela lógica *causation*. Contudo pela análise observou-se que as cada tipo de lógica decisória foi utilizado de acordo com cada tipo de questionamento. Por não oferecer dados estatísticos suficientes, não é possível afirmar que há o uso combinado das lógicas e nem a predominância de uma delas.

No nível operacional, foi identificado o uso combinado das lógicas decisórias, o que pode ser justificado pela forma hierárquica como essas instituições são organizadas. Os gerentes não possuem toda a autonomia necessária para tomar as decisões em todos os níveis, visto que determinadas decisões são tomadas por órgãos superiores, assim como decisões de nível operacional que não tendem a ser decisões dos gerentes.

A literatura preconiza que as decisões podem ser exploradas do ponto de vista de duas lógicas decisórias, sendo que na *causation* as escolhas são planejadas, enquanto na *effectuation* as escolhas se dão de acordo com a vivência (SARASVATHY, 2001). Sua utilização não necessariamente será excludente, podendo ter predomínio de uma sobre a outra em determinado momento e serem concomitantes em outras situações, o que vai de encontro aos resultados encontrados nesta pesquisa.

Além disso, quando acontece o uso das lógicas *effectuation* e *causation* de forma complementar evita-se o risco dos extremos, onde há dependência no processo decisório. Conforme relatado por Braum (2021) as lógicas apresentadas para a tomada de decisão podem ser complementares e a forma como se é utilizado o *effectuation* para contribuir com o desempenho da organização está ligado ao conceito de *causation* em sua essência (SMOLKA *et al.*, 2018).

Também Zhang *et al.* (2022) consideram que o uso combinado das lógicas decisórias pode gerar melhor resultado para a instituição. Ao utilizar uma lógica decisória, em algum momento será utilizada também os conceitos da outra lógica, funcionando assim como esquema complementar.

5.3 Fatores que afetam a tomada de decisão

Como resultado da pesquisa encontrou-se que a disponibilidade de acesso as informações e os aspectos cognitivos afetam muito frequentemente e/ou frequentemente no processo decisório dos participantes. Martlin (2012), ressalta a necessidade de acesso às informações para uma decisão assertiva e coerente.

Outro fator relevante é que embora o estilo de tomada de decisão centralizado principalmente na racionalidade aplicada, onde são utilizados ferramentas e indicadores que

auxiliam na tomada de decisão (LOBLER, 2019; SANTOS, 2020) é ressaltado como um fator que afeta o processo decisório, na análise dos dados esse não foi identificado como um dos principais fatores que afetam o processo decisório.

Ainda vale salientar que o tempo disponível e experiências anteriores também é um fator que afeta no processo decisório para o gerente (COSTA, 2020). Para Tonetto (2008) e Costa (2020) o fator tempo é um dos mais importantes fatores na tomada de decisões, contudo o fator tempo, nesta pesquisa não aparece como um dos três primeiros fatores que afetam o processo decisório.

Ademais os participantes elencaram outros fatores que afetam o processo decisório, disponível a partir da nuvem de palavras, a palavra referência é a que mais se destaca. Isso se dá em consonância ao perfil de participantes entrevistados sendo 70,6% gerentes de cooperativas de crédito que trabalham fortemente com a prática de referências comerciais e/ou pessoais para a associação de novos clientes em sua carteira de acordo com os participantes entrevistados.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa foi realizada em instituições financeiras dos tipos bancos privados, cooperativas de crédito, bancos públicos e caixa econômica. As instituições foram representadas por gerentes e/ou supervisores que possuíam agência física para o atendimento ao público, evidenciou-se predomínio de gerentes com curso superior em Administração.

A pesquisa permitiu identificar o nível de decisão tomada pelos gerentes, em que se destacam decisões do nível estratégico, tático e operacional.

A lógica decisória *Causation* foi a que teve predomínio de utilização em relação ao nível estratégico em consonância com o predomínio de decisões deliberadas encontradas nesta pesquisa. No nível operacional foi identificado o uso combinado das lógicas decisórias, *causation* e *effectuation*, o hibridismo. Já no nível tático não se obteve significância necessária para afirmar se existe o uso predominante ou combinado das lógicas decisórias propostas por Sarasvathy (2001).

Além disso, reconhece-se que existem fatores que afetam o processo decisório dos gerentes. Foram elencados que a disponibilidade de informações, ou seja, a maneira como a informação está disponível e o seu acesso para que o gerente possa decidir, influência no processo decisório. Contrário ao que preconiza a literatura nesta pesquisa o fator tempo não foi um dos fatores elencados como o que mais afeta o processo decisório, tendo como principais fatores a ausência das informações, os aspectos cognitivos e o estilo intuitivo, respectivamente.

Ademais, os participantes informaram que, as referências pessoais, influenciam e é um diferencial no momento da decisão para liberação e concessão de produtos e/ou crédito aos clientes.

Entende-se como limitação desta pesquisa a amostra por conveniência e dificuldade de acesso aos gerentes. Além disso, a literatura sobre a temática é escassa, especialmente em território nacional. Outro fator é que seria mais adequado para este tipo de estudo um estudo de observação do que de perguntas para evitar-se o possível enviesamento das respostas, visto que ao perguntar ao indivíduo sobre sua prática em determinada atividade pode enviesar sua resposta, sempre no sentido de que ele mencione sempre uma situação ideal que se espera, e não a real atitude que ele desenvolve no seu cotidiano.

Sugere-se a realização de novas pesquisas a fim de contribuir com o acervo de literatura sobre o tema. Outro desenho, seria o desenvolvimento de pesquisas de cunho comparativo entre as instituições, o que permitiria delimitar os perfis decisórios conforme as características de cada tipo de instituição financeira.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, Abubakar Mohammed et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 4, n. 2, p. 104-114, 2019.
- ALVES, Caroline de Albuquerque Mourão. **Lógicas causation e effectuation: uma análise quantitativa de empreendedores ex-empretecos no RN**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- AN, Wenwen et al. Configurations of effectuation, causation, and bricolage: implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, v. 54, n. 3, 2020.
- ARORA, Nisha; KAUR, Pankaj Deep. A Bolasso based consistent feature selection enabled random forest classification algorithm: An application to credit risk assessment. *Applied Soft Computing*, v. 86, p. 105936, 2020.
- ARAÚJO, Márbia Fernandes Pereira de. Estratégias para a adaptabilidade das fintechs no mundo VUCA: drivers da inovação e o hibridismo causation-effectuation. 2022. 97 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2022.
- BACEN – Banco Central do Brasil. O que é cooperativa de crédito. 2022. [Acesso em: 20 de fevereiro de 2022]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>
- BAI, Chunguang et al. Banking credit worthiness: Evaluating the complex relationships. *Omega* v. 83, p. 26-38, 2019.
- BARROS, Bruno Rossener; SIGAHI, Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti; SALTORATO, Patrícia. Confrontando a visão clássica da ação empreendedora: a lógica effectuation como forma de lidar com incertezas. *Exacta*, v. 18, n. 2, p. 259-277, 2020.
- BETTIATO, Jairson Jardel. O posicionamento de uma central de cooperativas de crédito frente o advento dos bancos digitais. 2021.
- BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 3, p. 35 a 57-35 a 57, 1987.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm.
- BRAUN, Ilija; SIEGER, Philipp. Under pressure: Family financial support and the ambidextrous use of causation and effectuation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 15, n. 4, p. 716-749, 2021.
- BRETTEL, Malte et al. Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of business venturing*, v. 27, n. 2, p. 167-184, 2012.

CAMPBELL, Katherine et al. Political ideology and CEO performance under crisis. **Review of Quantitative Finance and Accounting**, p. 1-31, 2021.

CALABRETTA, Giulia; GEMSER, Gerda; WIJNBERG, Nachoem M. A interação entre intuição e racionalidade na tomada de decisão estratégica: uma perspectiva paradoxal. **Estudos de Organização**, v. 38, n. 3-4, pág. 365-401, 2017.

CHANDLER, Gaylen N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.

CORREIA, Hiadyla Souza; ZILLE, Luciano; BATISTA, Nayara. A economia colaborativa no contexto das cooperativas de crédito. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 231-251, 2018.

COSTA, Raquel; DE CARVALHO SILVA, Sonia Maria. DESAFIOS ENFRENTADOS POR GERENTES DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas-ISSN 2176-5766**, v. 8, n. 1, p. 26-49, 2020.

DA COSTA BARZOTTO, Luciano; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Pequenas notáveis: o causation e o effectuation nas ações empreendedoras das Pme's. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 8, p. 11370-11391, 2019.

DERIS (2017). **GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS NO BANCO CENTRAL DO BRASIL** Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais – Deris Versão 1.0, de 13 de setembro de 2017.

DINIZ, Bruno. **O fenômeno fintech: tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo**. Alta Books, 2020.

EBEGBETALE, Christopher Idemudia. EFFECTUATION AND CAUSATION DECISION MAKING LOGICS OF MANAGING UNCERTAINTY AND COMPETITIVENESS BY NIGERIAN RETAIL BUSINESS ENTREPRENEURS. **Facta Universitatis, Series: Economics and Organization**, p. 157-168, 2021.

FAIA, Valter da Silva; ROSA, Marco Aurélio Garcia; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Alerta empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 196-216, 2014.

FISHER, Greg. Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FRANZ, L. S., & KRAMER, M. W. The dimensions of decisions: a conceptual and empirical investigation. In P. C. Nutt, & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of decision making*. New Jersey: John Wiley & Sons, p 154-196, 2010.

GALKINA, Tamara; ATKOVA, Irina; YANG, Man. From tensions to synergy: Causation and effectuation in the process of venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:<https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2022.

HENNINGER, Pascal et al. Effectuation vs. Causation: Can Established Firms Use Start-Up Decision-Making Principles to Stay Innovative?. **International Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 01, p. 2050002, 2020.

LEMOS, Anderson Queiroz. **Effectuation e Causation: um estudo sobre o processo decisório empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados**. 2016. Tese de Doutorado.

LÖBLER, Mauri Leodir et al. Inventário de estilos de tomada de decisão: Validação de instrumento no contexto brasileiro. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 1, 2019.

MAÇÃES, Manuel.Alberto. R. Planejamento, Estratégia e Tomada de Decisão - Vol IV. Grupo Almedina (Portugal), 2017. 9789896942274. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

MARCHAND, Pascal; RATINAUD, Pierre. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT**, v. 2012, p. 687-699, 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. 13º ed. São Paulo: HUCITEC, 2013.

Moritz, Gilberto de Oliveira Processo decisório / Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2015. 158p

MINTZBERG, Henry; SHAKUN, Melvin F. Strategy formulation. **Management Science (pre-1986)**, v. 24, n. 9, p. 920, 1978.

NASCIMENTO, Franklin Martins. A evolução das fintechs no sistema financeiro brasileiro: uma aliada ou ameaça aos bancos?. **Ciências Econômicas-Unisul Virtual**, 2019.

NUNES, Paula Caroline Rodrigues; RIBEIRO, Danielle França; DA SILVA OLIVEIRA, Natália Queiroz. O jogo da imitação. O papel da informação na tomada de decisão nas organizações. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 10, n. 20, 2019.

OLIVEIRA, Ronielton Rezende et al. As capacidades dinâmicas da gestão de projetos distinguem o desempenho do departamento de projetos? Análise multi-grupo dos níveis estratégico, tático e operacional. In: **TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios de gestão**. 2018. p. 63-86.

PAULA, Daniel Abreu Vasconcellos de et al. Estimating credit and profit scoring of a Brazilian credit union with logistic regression and machine-learning techniques. *RAUSP Management Journal*, v. 54, p. 321-336, 2019.

RATINAUD, Pierre. IRAMUTEQ: **Interface de R pour lès analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires** [Computer Software]. 2009.

READ, Stuart; SARASVATHY, Saras D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *The Journal of Private Equity*, v. 9, n. 1, p. 45-62, 2005.

REIS, Luciana Paula. Definição do modelo de negócio em empresas de base tecnológica: um processo de decisão baseado no método Analytic Hierarchy Process (AHP). 2013.

REYMEN, Isabelle MMJ et al. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. *Strategic entrepreneurship journal*, v. 9, n. 4, p. 351-379, 2015.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. *São Paulo: Atlas*, v. 9, p. 32, 2013.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; DOMINGOS, Naiára Tavares. Sunk cost e insistência irracional: o comportamento face às decisões de alocação de recursos. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, p. 41-64, 2010.

SILVA, Maria Elenice Torres. **A intuição nas práticas decisórias em organizações financeiras**. 2010. Tese de Doutorado.

SANTOS, Eric Alves Messias dos; COSTA, Thamires Pereira. **Um Estudo de Caso sobre Técnicas de Análise de Decisão a Partir da Política de Crédito e Recuperação de Inadimplentes**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso.

SOUZA, Giulia Valentina Martinelli de. Planejamento estratégico: determinação e análise de viabilidade das diretrizes estratégicas corporativas—estudo de caso em uma empresa do segmento metal-mecânico. 2014.

SHIROKOVA, Galina et al. Effectuation and causation, firm performance, and the impact of institutions: A multi-country moderation analysis. *Journal of Business Research*, v. 129, p. 169-182, 2021.

SMOLKA, K.M., Verheul, I., Burmeister–Lamp, K. and Heugens, P.P. Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision–making logics on venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), p.571-604, 2018.

STROE, Silvia; PARIDA, Vinit; WINCENT, Joakim. Effectuation or causation: An fsQCA analysis of entrepreneurial passion, risk perception, and self-efficacy. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 265-272, 2018.

TONETTO, Leandro Miletto; ROHENKOHL, Gustavo; STEIN, Lilian Milnitsky. O efeito da pressão do tempo na tomada de decisão do consumidor. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 119-128, 2008.

TOMAZ, Daiane Aline et al. Estudo de Publicações Sobre Avaliação de Desempenho e Eficiência das Cooperativas de Crédito e Bancos Públicos e Privados: Características Bibliométricas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 20, n. 2, 2019.

TOMÉ, Alexandre Scherrer; VIEIRA, Almir Martins. Cultura organizacional e formação identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 44-57, 2017.

WILTBANK, Robert et al. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. **Journal of business venturing**, v. 24, n. 2, p. 116-133, 2009.

YU, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., & Li, Y. Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 135, p. 121– 131, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZANDER, Thea et al. Intuitive decision making as a gradual process: Investigating semantic intuition-based and priming-based decisions with fMRI. **Brain and behavior**, v. 6, n. 1, p. e00420, 2016.

ZHANG, Yun et al. The impact of decision-making styles (effectuation logic and causation logic) on firm performance: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2022.

APÊNDICES

Apêndice 1- QUESTIONÁRIO

DELINEAMENTO DO PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1. Nome:**
- 2. Formação acadêmica:**
- 3. Qual é o cargo que você exerce hoje?**
- 4. Quais são as suas principais atribuições?**
- 5. Instituição financeira que trabalha:**
- 6. Há quantos anos trabalha nessa instituição financeira?**
- 7. Antes de trabalhar nesta instituição, você já trabalhou em outra instituição financeira?**
- 8. Qual é o porte da sua carteira gerencial?**

IDENTIFICAÇÃO DO TIPO DE DECISÃO

- 9. Como acontece as decisões relacionadas a política de comercialização de produtos?**
- 10. Como você estabelece as políticas? Você trabalha de forma autônoma? Tem equipes? Existem regras?**
- 11. Até onde vai a sua autonomia para flexibilização e criação?**
- 12. Quanto tempo essas políticas ficam vigentes? Qual a periodicidade de revisão das políticas? Quem é o responsável pela atualização?**
- 13. Qual a regra que você precisa seguir? Quais normativos?**

14. Existe um planejamento estratégico em que essas decisões são alinhadas?

15. As decisões são formalizadas? Até que ponto é possível ser flexível?

16. Como o acesso às informações para a tomada de decisão gerencial?

17. Você utiliza de alguma experiência anterior para auxiliar na tomada de decisão?

18. Você utiliza de ferramentas operacionais e/ou estratégicas para as decisões

19. Das estratégias abaixo assinale com um X aqueles que você realiza no seu dia-a-dia:

DECISÃO	ASSINALE
Estabelecer políticas para comercialização dos produtos e/ou serviços financeiros	
Estabelecer políticas de linhas de crédito para os clientes	
Estruturação dos pacotes de serviços	
Gerenciar a carteira de investimentos dos clientes	
Gerenciar as concessões de créditos	
Cálculo do risco do cliente	
Formalização de propostas e contratos	

Quais são as outras decisões que você toma no dia-a-dia que não foram elencadas? Cite-as

20. Considerando sobre suas ações elas são mais emergentes ou mais deliberadas?

IDENTIFICAÇÃO DO TIPO DE LÓGICA DE DECISÃO UTILIZADA PELO GERENTE

Adaptado de Chandler, G. N., Detienne, D. R., Mckelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: a validation study (p. 382). *Journal of Business Venturing*, 26(1), 375-390. doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006

Baseado nas decisões do seu dia a dia de trabalho e considerando as afirmativas abaixo você concorda que elas são decisões **ESTRATÉGICAS**?

Sendo: 1 para discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente

Itens	Nota
C1- Analisei as oportunidades para vendas e negociações de produtos e crédito, a longo prazo e selecionei aquelas sobre que pensei oferecer o melhor retorno.	
C2- Desenvolvi uma estratégia para melhor usar os recursos tecnológicos e de pessoas disponíveis.	
C3- Desenvolvi e planejei um plano de negócios.	
C4- Organizei e implementei processos de controle para me certificar sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.	
C5- Pesquisei e selecionei os mercados alvo e fiz uma análise competitiva significativa.	
C6- Tive uma visão clara e consistente sobre aonde eu gostaria de chegar.	
C7- Desenvolvi um plano de produção e de ações de marketing para a comercialização de produtos e/ou crédito.	
E1- Experimentei diferentes estratégias de negociação e métodos de persuasão para vendas.	
E2- O produto/serviço oferecido agora pela instituição é substancialmente (totalmente) diferente daquele imaginado primeiro.	
E3- Tentei uma série de métodos de negociação até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.	
E4- Fui cuidadoso para não comprometer recursos (humanos, tecnológico) além do que eu dispunha a perder	
E5- Fui cuidadoso para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.	
E6- Fui cuidadoso nas comercializações a ponto de não colocar a instituição em problemas financeiros.	
E7- Permito ao negócio desenvolver oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado.	
E8- Adapte o planejamento e as ações aos recursos que eu tinha disponíveis.	
E9- Fui flexível e tirei vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.	

Baseado nas decisões do seu dia a dia de trabalho e considerando as afirmativas abaixo você concorda que elas são decisões **TÁTICAS**?

Sendo: 1 para discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente

Itens	Nota
C1- Analisei as oportunidades para vendas e negociações de produtos e crédito, a longo prazo e selecionei aquelas sobre que pensei oferecer o melhor retorno.	
C2- Desenvolvi uma estratégia para melhor usar os recursos tecnológicos e de pessoas disponíveis.	
C3- Desenvolvi e planejei um plano de negócios.	
C4- Organizei e implementei processos de controle para me certificar sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.	

C5- Pesquisei e selecionei os mercados alvo e fiz uma análise competitiva significativa.	
C6- Tive uma visão clara e consistente sobre aonde eu gostaria de chegar.	
C7- Desenvolvi um plano de produção e de ações de marketing para a comercialização de produtos e/ou crédito.	
E1- Experimentei diferentes estratégias de negociação e métodos de persuasão para vendas.	
E2- O produto/serviço oferecido agora pela instituição é substancialmente (totalmente) diferente daquele imaginado primeiro.	
E3- Tentei uma série de métodos de negociação até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.	
E4- Fui cuidadoso para não comprometer recursos (humanos, tecnológico) além do que eu dispunha a perder	
E5- Fui cuidadoso para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.	
E6- Fui cuidadoso nas comercializações a ponto de não colocar a instituição em problemas financeiros.	
E7- Permito ao negócio desenvolver oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado.	
E8- Adaptei o planejamento e as ações aos recursos que eu tinha disponíveis.	
E9-Fui flexível e tirei vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.	

Baseado nas decisões do seu dia a dia de trabalho e considerando as afirmativas abaixo você concorda que elas são decisões **OPERACIONAIS**?

Sendo: 1 para discordo totalmente, 2 discordo, 3 não concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente

Itens	Nota
C1- Analisei as oportunidades para vendas e negociações de produtos e crédito, a longo prazo e selecionei aquelas sobre que pensei oferecer o melhor retorno.	
C2- Desenvolvi uma estratégia para melhor usar os recursos tecnológicos e de pessoas disponíveis.	
C3- Desenvolvi e planejei um plano de negócios.	
C4- Organizei e implementei processos de controle para me certificar sobre o cumprimento dos objetivos pré-estabelecidos.	
C5- Pesquisei e selecionei os mercados alvo e fiz uma análise competitiva significativa.	
C6- Tive uma visão clara e consistente sobre aonde eu gostaria de chegar.	
C7- Desenvolvi um plano de produção e de ações de marketing para a comercialização de produtos e/ou crédito.	
E1- Experimentei diferentes estratégias de negociação e métodos de persuasão para vendas.	
E2- O produto/serviço oferecido agora pela instituição é substancialmente (totalmente) diferente daquele imaginado primeiro.	

E3- Tentei uma série de métodos de negociação até encontrar um modelo de negócio que funcionasse.	
E4- Fui cuidadoso para não comprometer recursos (humanos, tecnológico) além do que eu dispunha a perder	
E5- Fui cuidadoso para não arriscar mais dinheiro além do que eu estava propenso a perder com a ideia inicial.	
E6- Fui cuidadoso nas comercializações a ponto de não colocar a instituição em problemas financeiros.	
E7- Permito ao negócio desenvolver oportunidades emergentes (novas) além do que estava planejado.	
E8- Adaptei o planejamento e as ações aos recursos que eu tinha disponíveis.	
E9-Fui flexível e tirei vantagens das oportunidades enquanto elas surgiam.	

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES QUE AFETAM A TOMADA DE DECISÃO

21. Quais são os fatores que mais afetam a tomada de decisão.

Utilize como nota de 1 a 5 sendo 1 Nunca, 2 Raramente, 3 Ocasionalmente, 4 Frequentemente e 5 Muito Frequente

DESCRIÇÃO	1	2	3	4	5
Aspectos cognitivos (processo mental por meio do qual se pode adquirir, conservar, transformar e utilizar a informação para a consecução de ações)					
Experiências anteriores					
Disponibilidade ou ausência das informações para a tomada de decisão					
Baixo tempo disponível para a tomada de decisão.					
Estilo intuitivo (usa da técnica de lembranças de conhecimento anterior)					
Estilo racional (questiona o problema de forma lógica e estruturada, considerando as diversas alternativas na decisão)					

Existem outros fatores que afetam a decisão? Se sim, quais?

AGRADECIMENTO

Agradeço a você gerente por ter disponibilizado participar dessa pesquisa. Desejo bons negócios!

Apêndice 2

TERMO DE CONSENTIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA DE PESQUISA

Você está sendo convidado a participar como entrevistado voluntário na pesquisa intitulada: "Análise da tomada de decisão dos gerentes de Instituições Financeiras Estabelecidas à Luz das lógicas *Effectuation* e *Causation*". O presente projeto é parte do trabalho de conclusão de curso do aluno José Eugênio Paceli Lopes Junior, orientado pela professora Dr^a Luciana Paula Reis, docente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade. Os pesquisadores comprometem-se que as informações coletadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos conforme o propósito da pesquisa. Não serão identificados os participantes ou instituições vinculadas.

Autorizo os pesquisadores da presente pesquisa a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso.