



DOI: 10.5585/gep.v8i2.439

Data de recebimento: 06/12/2016

Data de Aceite: 15/04/2017

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Emerson Antonio Maccari

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

## A RACIONALIDADE LIMITADA E A PERCEPÇÃO SELETIVA NO PROCESSO DECISÓRIO NA ÁREA DE P&D

### RESUMO

A objetividade que deveria pautar o processo decisório no ambiente organizacional, na visão de autores de orientação mais positivista, não resistiu à análise mais profunda realizada nas últimas décadas por estudos empíricos que originaram novas abordagens. Estudos apontaram a relevância de variáveis de natureza subjetiva, como as relações de poder e os fatores políticos, sobre o processo decisório conduzido em diferentes níveis da estrutura organizacional. A partir deste contexto este estudo tem como objetivo verificar as características dos tomadores de decisões na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na perspectiva da racionalidade limitada. O método de pesquisa utilizado foi o descritivo utilizando como técnica a análise de narrativas, com abordagem qualitativa, a partir de dois estudos de caso realizados em organizações industriais de base tecnológica localizadas na região sul do Brasil. A análise evidenciou o vínculo entre a percepção seletiva e a racionalidade limitada no processo de tomada de decisões. Esse resultado pode auxiliar no desenvolvimento dos processos de gestão da área de P&D e gerar reflexões sobre as influências que um tomador de decisões recebe, mesmo que esteja atuando em uma área considerada técnica e tradicionalmente mais racional e objetiva.

**Palavras-chave:** Racionalidade Limitada; Processo Decisório; Pesquisa e Desenvolvimento.

### BOUNDED RATIONALITY AND SELECTIVE PERCEPTION IN R&D DECISION-MAKING PROCESS

### ABSTRACT

The objectivity that should guide the decision-making process in the organizational environment, as understand authors with a more positivist orientation, did not withstand a deeper analysis carried out in recent decades by empirical studies that originated new approaches. Studies have pointed out the relevance of variables of a subjective characteristics, such as power relations and political factors, on the decision-making process conducted at different levels of the organizational structure. From this context, this study aims to analyze the characteristics of decision markers in the Research and Development (R&D) area from the limited rationality perspective. The research method used was the descriptive one using as technique the analysis of narratives, with a qualitative approach, based on two case studies carried out in industry organizations technologically oriented, located in southern region of Brazil. The analysis pointed out the link between selective perception and limited rationality in the decision-making process. This result can help in the development of management processes in the R&D area and foster reflections on the influences that a decision maker receives, even though it is acting in an organizational area considered technical, more rational and objective.

**Keywords:** Bounded Rationality; Decision-Making; Research and Development.

Dusan Schreiber<sup>1</sup>  
Maria Cristina Bohnenberger<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professor da Universidade Feevale. Brasil. E-mail: [dusan@feevale.br](mailto:dusan@feevale.br)

<sup>2</sup> Doutora em Economia de la Empresa pelo Universitat de les Illes Balears, Espanha. Professora da Universidade Feevale. Brasil. E-mail: [cristin@feevale.br](mailto:cristin@feevale.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Até a segunda década do século passado os aspectos comportamentais não eram considerados relevantes a ponto de atrair o interesse de pesquisadores e de gestores, preocupados muito mais com os elementos mais objetivos e visíveis das organizações, como as instalações, máquinas e equipamentos, acesso a matérias-primas e sistemas logísticos (Slack, Chambers & Johnston, 2002).

No entanto o modelo de gestão adotado demonstrou sinais inequívocos de esgotamento, forçando o surgimento de mudanças e de novos olhares sobre o panorama organizacional. Vários pensadores e pesquisadores desenvolveram novas concepções em relação à estratégia e à forma de gestão das organizações abrindo o campo de estudos para novas abordagens sobre os referidos temas. Dentre eles pode-se destacar a contribuição de Chandler (1992) e Simon (1991) que pesquisaram a influência dos aspectos comportamentais individuais para a tomada de decisão.

Simon (1991) cunhou termo racionalidade limitada, que caracteriza a referida limitação do decisor organizacional, como ser humano, em conseguir identificar, coletar e processar informações em grande quantidade e de certo grau de complexidade, para tomar decisões precisas e alinhadas com os interesses da organização. Assim, o processo decisório assumiu uma nova dimensão no ambiente organizacional reforçado pela identificação de variáveis subjetivas, de caráter mais sutil, que exercem a influência sobre o sujeito podendo modelar as decisões. O gestor organizacional se reconheceu como ser humano normal e limitado e, portanto, incapaz de conhecer e processar todas as informações relativas ao contexto no qual a organização encontra-se inserida. Um contexto que se caracteriza pela complexidade, na medida em que o mercado se globaliza, a concorrência aumenta e os consumidores finais se tornam mais exigentes, criando condições favoráveis à consolidação do fenômeno de inovação, tanto de produtos, como de processos.

Outro tema que tem recebido atenção dos pesquisadores é a inovação. Um dos primeiros autores e teóricos que abordaram o tema inovação foi o pensador alemão Schumpeter (1982) que evidenciou sua importância para as organizações. A inovação, notadamente nos dias atuais, exige uma série de condições próprias para se concretizar, tais como a infraestrutura, profissionais e processos alinhados com os propósitos da organização, de forma a viabilizar a integração dos conhecimentos que permeiam o ambiente organizacional e sua transferência para o desenvolvimento de produtos e a concepção de novos processos organizacionais, sejam eles internos ou construídos na relação com o ambiente externo. A área de P&D (pesquisa e desenvolvimento) é a unidade organizacional, na

maioria das organizações, que assume a responsabilidade do desenvolvimento de novos produtos.

Caracterizada por regras, normas e procedimentos eminentemente técnicos, voltados para a criação e teste de novos produtos, esta unidade sempre foi considerada um exemplo de objetividade considerando os critérios adotados para a tomada de decisão (Miller & Morris, 1998). Esta percepção respaldava-se em fatos como a formação técnica da maioria dos indivíduos que trabalham na área de P&D, além da aparente cientificidade processual no desenvolvimento de suas tarefas. É possível esperar, no entanto, que os técnicos da área apresentem o mesmo conjunto de limitações que os demais participantes organizacionais. A mesma racionalidade limitada evidenciada pelos autores seminais nos processos de tomada de decisão, também caracteriza a gestão desta área técnica. A existência destas limitações em áreas específicas já foi constatada, tanto de forma ampla, quanto de forma restrita, como por exemplo os estudos de Kharuddin, Foong e Senik (2015) sobre ERP (*enterprise resource planning*) e de Tarka (2017) que aborda o uso da teoria da racionalidade sobre a tomada de decisões a partir das informações oriundas das pesquisas de marketing. O estudo de Tarka (2017) conclui que os tomadores de decisão, apesar de terem disponível um conjunto de informações relevantes, atuam de forma não analítica ao fazer as suas escolhas.

A motivação do estudo de Kharuddin, Foong e Senik (2015) está no vácuo que se apresenta na relação entre a racionalidade limitada, adoção de tecnologia de ERP e o desempenho organizacional. Os autores analisaram a influência dos fatores econômicos e dos fatores institucionais na tomada de decisão em relação à extensão do ERP implantado. Os resultados indicam que os fatores econômicos influenciaram significativamente o processo decisório e que os fatores institucionais (parceiros envolvidos, a imitação da concorrência, a pressão inconsciente de associações comerciais ou da própria área de atuação da empresa) influenciaram de forma menos significativa. Entretanto, não foram aprofundadas, neste estudo, as dimensões subjetivas do processo de tomada de decisão.

Considerando influência da racionalidade limitada no processo decisório na adoção de um ERP e nas escolhas feitas pelos gestores da área de marketing é de se esperar que ela se manifeste também em outras áreas. Este estudo, se justifica, ao buscar a ampliação da discussão da racionalidade limitada, contemplando uma área que é considerada de grande relevância para organizações que buscam continuamente a inovação e que, pela sua natureza, possui uma relação com praticamente todas as outras áreas. Assim, o objetivo central é verificar se estas

limitações estão presentes no setor de P&D de duas empresas de base tecnológica.

O método empregado foi descritivo com a técnica de análise de narrativas, em virtude da caracterização da pesquisa em tela, que busca a compreensão do contexto e, portanto, exige uma abordagem qualitativa que respeite a complexidade do ambiente organizacional.

As principais contribuições deste estudo estão relacionadas à um melhor entendimento dos processos decisórios na área de pesquisa e desenvolvimento, além de facultar a concepção de formas de gestão que possam minimizar o respectivo viés perceptivo.

Inicialmente serão apresentadas as bases teóricas que fundamentaram a construção do presente estudo, sequenciado pela explicitação do método utilizado, caracterização das empresas pesquisadas e análise dos resultados. As considerações finais e referências serão destacadas ao final.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentadas as bases conceituais concernentes ao desenvolvimento da pesquisa, iniciando pela revisão da literatura referente ao processo decisório. São diferentes interpretações do processo de tomada de decisão, construídas ao longo das últimas décadas, sob a influência de diferentes concepções epistemológicas e que evidenciam os aspectos relevantes que merecem uma análise mais detida. O viés perceptivo, subjacente à interpretação de dados e fatos e vinculado ao processo decisório, será o objeto inicial de detalhamento servindo de subsídio as reflexões sobre a racionalidade limitada. A parte final da sessão será destinada para o nivelamento conceitual acerca da gestão de inovação e de P&D.

### 2.1 Processo Decisório

O processo decisório é apresentado, originalmente, como um conjunto de etapas que levam à solução mais apropriada de um problema. Quando o conceito evoluiu, em termos de complexidade e abrangência, são reconhecidas outras variáveis subjetivas que podem influenciar a tomada de decisões pelos indivíduos no ambiente organizacional. Com o intuito de mapear as variáveis objetivas e os fatores que são centrais neste processo os pesquisadores observaram, no século passado, a presença da subjetividade como um dos elementos deste processo. Este resultado impactou em um novo alinhamento de foco de pesquisa e uma mudança do processo de análise.

Segundo Trull (1966) a literatura tradicional descreve o processo decisório como uma

sequência de etapas multifatoriais que buscam resolver um problema que está condicionado a um conjunto de restrições. Neste contexto se assume que os fatores intervenientes, tanto os internos quanto os externos, podem ser determinados e com base em um comportamento racional é possível gerar soluções para os problemas organizacionais. Assim, ao determinar e quantificar os fatores intervenientes é possível utilizar as ferramentas de cunho estatístico e matemático para estruturar o processo decisório.

Para Milburn e Billings (1976) o processo decisório na solução de um problema envolve aspectos sociais, psicológicos e políticos. Para os autores este processo é formado por múltiplos estágios: i) identificação do problema; ii) vinculação do problema às dimensões individuais ou coletivas; iii) identificação de alternativas; iv) implementação das escolhas; e, v) verificação da eliminação do problema. Nestes estágios os aspectos sociais, psicológicos e políticos se fazem presentes em maior ou menor escala.

Dean e Sharfman (1996) destacam a influência das restrições ambientais e a influência dos tomadores de decisão. Os tomadores de decisão são afetados por motivações de cunho pessoal e profissional. Estas motivações podem influenciar os tomadores de decisões de forma que a alternativa escolhida atenda os seus interesses pessoais e, para isto, utilizam-se de um conjunto de argumentos e relações políticas. As restrições ambientais influenciam na medida em que restringem as opções de escolha impactando na efetividade decisória.

Os resultados das pesquisas realizadas por Papadakis, Lioukas e Chambers (1998) sugerem que o perfil profissional, pessoal e comportamental dos gestores que ocupam posições de destaque dentro das organizações pode influir em processos decisórios. Há ainda os autores que enfatizam que a percepção de incerteza e a necessidade de certeza podem encorajar tanto a busca por informações como, também, o desenvolvimento e/ou concepção de projetos alternativos como soluções para um problema específico (Polastro & Tulcinsky, 2000; Cozzarin, 2006). Neste contexto as variáveis contextuais e situacionais desempenham um papel importante na percepção tanto de incerteza como de risco e influenciam a tomada de decisão. Segundo Hitt e Tyler (1991) o tomador de decisões é influenciado por suas necessidades, seus valores, suas experiências e sua cognição. Estas características apresentam-se como restrições do processo decisório.

Segundo Schwenk (1984) cada tomador de decisão, ou unidade organizacional, possui uma predisposição para selecionar, de forma conveniente, as informações que suportam afirmativamente as suas escolhas decisórias. Desta forma, são descartados ou omitidos dos dados que podem contradizer as hipóteses formuladas previamente.

Os resultados de pesquisas dos autores citados evidenciam tanto a relevância de fatores e variáveis de natureza subjetiva, caracterizados de viés individual do sujeito, sob a forte influência perceptiva e interpretativa de situações e eventos presentes no contexto, como a limitação do indivíduo em processar as informações recebidas. Desta forma, justifica-se a revisão de literatura concernente ao tema da racionalidade limitada e da percepção seletiva vinculado ao processo de tomada de decisões no ambiente organizacional, o que será realizado na seção a seguir.

## 2.2 A Racionalidade Limitada pela Percepção Seletiva no Processo Decisório

O interesse de pesquisadores e executivos pelo comportamento humano dentro do ambiente organizacional se consolidou apenas na metade do século passado, em grande parte em virtude da publicação de dois trabalhos de autores importantes para a área de gestão. Chester Barnard, com a publicação de *As funções do executivo* (em 1938), e Simon, com a publicação de *Comportamento administrativo* (em 1947), chamaram atenção para o tema e destacaram a sua relevância para a ciência administrativa.

A partir de uma nova ótica, a empresa, analisada até então, por pesquisadores e executivos, sob o prisma de funcionamento mecânico, com a orientação para a maximização dos resultados, fundamentando-se em fatores de produção, objetivos, visíveis e conhecidos, passou a ser vista como organização de pessoas, desta forma notando maior grau de complexidade. Foram incluídos na análise os aspectos comportamentais dos indivíduos que tomam decisões e executam ações, verificando-se, como uma das consequências, o reconhecimento da possibilidade da influência destes fatores sobre o processo decisório.

Ao envolver a seleção consciente ou inconsciente de alternativas de ação. Assim, é possível indicar que ocorre o descarte de alternativas julgadas inadequadas durante o processo de coleta de dados, informações, comparações e análise de determinado conjunto de alternativas para realizar uma ação específica. De acordo com a teoria da racionalidade maximizadora ou substantiva (Simon, 1991), um determinado indivíduo teria uma capacidade ilimitada de absorver e processar as informações, no intuito de atingir os objetivos, maximizando os resultados. O pressuposto que subjaz ao referido conceito seria o da onisciência do indivíduo e capacidade ímpar na seleção de melhores alternativas de ação. A referida definição foi contestada por Simon (1991) com base em evidências que apontam para a racionalidade limitada que embasa a maioria dos processos de

coleta de informações com fins específicos de subsidiar a tomada de decisão.

Esta percepção de Simon (1991) foi ratificada por outros pesquisadores, que realizaram estudos e publicaram seus resultados, nas décadas seguintes, confirmando o modelo de racionalidade limitada no processo de tomada de decisão. Para Robbins (2004) o indivíduo, ao identificar um problema, começa a procurar critérios e alternativas, seguindo os critérios de facilidade de acesso, funcionalidade, objetividade e efetividade, ou seja, aquelas que já foram empregadas anteriormente. Destarte foi colocada em dúvida a concepção original da racionalidade maximizadora e avaliação de todas as alternativas possíveis.

Aliás, foi comprovado que a análise das alternativas também não atende aos critérios de abrangência e detalhamento. Desta forma foi constatado que as soluções escolhidas são, na maioria das vezes, apenas “suficientemente boas”, ou seja, que alcançam somente um nível aceitável de desempenho. A primeira alternativa que atender a este critério encerrará a procura e leva a uma acomodação ao invés de uma melhor escolha.

Por meio da abordagem comportamental Simon (1991) demonstrou que o comportamento humano se caracteriza pela intencionalidade, ao mesmo tempo em que apresenta limitações cognitivas que restringem a escolha das alternativas, inviabilizando a maximização de efetividade de suas ações. Desta forma autor lançou as bases teóricas para o desenvolvimento de uma autêntica teoria da organização e administração. Simon (1991) destaca que a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos é um componente essencial de estudo da teoria geral da administração. Complementa destacando que outra preocupação da teoria é estabelecer os limites da racionalidade e da irracionalidade dos indivíduos.

As bases teóricas lançadas por Simon (1991) facultaram a autores, como Milburn e Billings (1976) e Schwenk (1984), aprofundar e ampliar a análise da racionalidade visando identificar os critérios que norteavam o indivíduo no processo de seleção de alternativas na tomada de decisão e ação. Os dois primeiros autores ressaltaram a importância do fator de incerteza, que motiva o indivíduo a buscar segurança dentre as alternativas disponíveis. Já Schwenk (1984) complementou a abordagem ao evidenciar a inconstância das condições ambientais que contribuem para o viés perceptivo do sujeito que está inserido no referido contexto, complexo e mutável. Desta forma justifica-se uma análise mais detalhada da vertente teórica que estuda o fenômeno de percepção seletiva, pelo potencial explanatório do comportamento humano e dos fatores motivadores de suas escolhas no processo de decisão. De forma complementar Scherer (2011) destaca que a perfeita racionalidade

implica em ter todas as informações, incluindo a probabilidade das consequências futuras das decisões tomadas.

As vivências do indivíduo ao longo de sua vida profissional, a forma como ele percebe os fatos, a carga emocional e a capacidade cognitiva são influenciadores de tomada de decisão conforme identificado na pesquisa realizada por Beyer, Chattopadhyay, George e Glick (1997). Os autores destacam que estas experiências são únicas e individuais e não podem ser generalizadas avaliando o seu impacto de forma ampla no processo decisório.

A pesquisa conduzida por Ariely e Carmon (2000) constatou que as vivências não integram todos os componentes experimentados, mas somente alguns aspectos específicos que estão relacionados ao grau de intensidade do prazer que foi percebido (Gestalt). Assim, os autores identificaram que será registrado e internalizado somente o que apresentou efeito relevante. A Gestalt é mais utilizada em psicoterapia, entretanto também tem sido utilizada para estudar o comportamento das pessoas em ambientes organizacionais. Sua abordagem contempla três elementos: i) o próprio indivíduo; ii) o outros que o cercam; e, iii) o ambiente (Bentley, 2005). A análise ocorre na interação que o indivíduo possui com os outros e com o ambiente, sua autopercepção, com os fatos que estão acontecendo e como isto impacta nas ações (Bentley, 2005).

É inquestionável que o indivíduo recebe uma carga elevada de informações do ambiente em que está inserido. Isto faz com que ele selecione o que, na sua percepção, é mais relevante para o momento, ignorando as demais. A percepção das informações provém de quatro níveis: i) ambiente físico, ii) condições e regras; iii) estado das pessoas; e, iv) fenomenológico. Para completar o processo percepção considera o que foi visto, o que foi sentido e o que foi pensado sobre o que foi visto e sentido. Este conjunto descreve a abordagem de sensibilidade de campo de Gestalt.

A percepção seletiva do tomador de decisões é influenciada pela delimitação da percepção construída pelo indivíduo a partir experiências que viveu. Assim, não é o ambiente influencia, mas a forma que o gestor percebeu as mudanças que ocorreram a partir das decisões que ele tomou (Waller, Huber & Glick, 1995). Ainda, é relevante destacar que a pesquisa dos autores indicou que a percepção seletiva funcional tende a ser maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

Kharuddin, Foong e Senik (2015) investigaram se a racionalidade da decisão de ERP (*enterprise resource planning*) afeta os investimentos de outras aplicações e a performance organizacional. Uma das hipóteses do estudo considera que a decisão racional por aspectos

econômicos, visando o aumento da eficiência organizacional é mais significativa do que as pressões institucionais, que observam a conformidade das normas e o aceite das práticas. O resultado mostra que benefícios econômicos possuem influencia mais significativa do que os fatores institucionais.

Os resultados do estudo de Tarka (2017) indicam que na área de marketing os tomadores de decisões utilizam um pensamento não analítico para fazer a tomada de decisão. O autor questiona se os gestores da área de marketing acreditam nas informações originadas pelas pesquisas e marketing, uma vez que não estas são utilizadas de forma restrita no processo decisório.

Outro elemento que poderia interferir no processo decisório é a intuição. Calabretta, Gemser e Wijnberg (2017) consideraram a possibilidade combinar os benefícios da intuição e da racionalidade na tomada de decisões estratégicas. Os autores sugerem que o gerenciamento da tensão intuição e racionalidade ocorre através do pensamento paradoxal.

Um estudo sobre incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista a partir da Teoria de Custos de transação, foi realizado por Silva e Brito (2013). Os autores confirmam a influência da racionalidade limitada sobre o comportamento oportunista. Corroborando que a racionalidade limitada dos gestores pode impactar em contratos mais incompletos o que oferece um espaço para um comportamento mais oportunista.

Assim, “a racionalidade limitada não invalida a busca dos decisores pelo incremento do grau de racionalidade em suas decisões” (Macedo & Fontes, 2009, p. 181). Entretanto em seu estudo os autores identificaram que os respondentes, atuantes na área contábil-financeira, utilizaram-se de recursos que não estão diretamente vinculados a uma alternativa meramente racional. É possível constatar a convergência dos autores na questão da influência exercida por fatores e variáveis de percepção individual do sujeito, inserido em determinado contexto. Assim, a partir da interpretação de um conjunto de sinais significativos, em virtude de vivências anteriores o sujeito opta, muitas vezes, de forma inconsciente, em ignorar dados e informações não alinhados com o entendimento particular da situação em questão. Esta seria uma das variáveis mais importantes na construção do modelo mental restritivo do indivíduo, com inevitáveis consequências para o processo de gestão, por meio de tomada de decisão.

### 2.3 Inovação e as Atividades de P&D

O contexto atual, de crescente competitividade, exige das organizações o desenvolvimento de um conjunto de competências para enfrentar a concorrência e permanecer no

mercado. Entre estas competências destaca-se a capacidade de inovar produtos e processos com o objetivo de atender as expectativas do mercado consumidor no tocante a *design*, qualidade, funcionalidade e preço. Além destes atributos considera-se essencial que a organização realize a inovação de produtos em períodos temporais cada vez mais curtos.

Foi no início do século passado que surgiram os primeiros estudos com foco em inovação. O pensador alemão, Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado precursor no tema de inovação, afirmou que a sobrevivência e lucro extraordinário são reservados apenas para o empreendedor inovador, ou seja, o indivíduo que inova em produtos ou processos, criando, desta forma, o diferencial competitivo. Outros pesquisadores deram continuidade aos estudos de inovação expandindo o conceito, de forma a alcançar o modelo de gestão de processos organizacionais (Christensen, 2002).

A nova configuração e abrangência do conceito se justificam na medida em que a caracterização do processo de inovar influencia a capacidade da organização de introduzir a inovação também em seus processos de gestão. Assim é plausível conjecturar que as decisões devem ser tomadas considerando o ambiente externo e o universo organizacional identificando novas formas de organizar os recursos. Destaca-se que a base para construir um diferencial competitivo é composta pela competência em organizar os recursos de forma inovadora, otimizar o uso dos recursos internos e estar atento às oportunidades que o mercado oferece (Porter, 1989; Whitley, 2000).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (1997) o ambiente externo, que está em permanente mudança, oferece continuamente oportunidade de criar algo novo. Para os autores o desenvolvimento de novos produtos indica que a organização possui uma competência que pode diferenciá-la no mercado. Na metáfora do oceano, de Cham (2005), estas organizações estão em um oceano azul. O oceano azul é destinado para as organizações inovadoras que possuem uma reserva de mercado e competência para desenvolver o novo. Em contrapartida no oceano vermelho estão as organizações focadas em produtos tradicionais e que competem por preço (Cham, 2005).

As dimensões teóricas que constituem um modelo de negócios focados em inovação são a economia, a aprendizagem e a gestão (Miller & Morris, 1998). A transição da economia industrial para a economia do conhecimento caracteriza a dimensão econômica. A construção do

conhecimento e a prospecção da inovação são originados a partir da aprendizagem (Nonaka & Takeuchi, 1997). A forma como a organização se constitui, em termos de estrutura, de políticas, de cultura, de relacionamento e de mecanismos que promovem a inovação compõe a dimensão gestão.

É importante considerar que o termo inovação também pode ser utilizado para apresentar um processo de mudança provocado por um novo procedimento ou produto no comportamento ou no repertório cognitivo dos indivíduos que o aproveitam (Chaharbaghi & Newman, 1996). As inovações podem ser classificadas em diversas categorias, segundo a perspectiva de cada autor, e principal diferença entre elas é a amplitude. A proposta de Chaharbaghi e Newman (1996) apresenta quatro focos específicos (produto ou serviço; processo de produção; estrutura organizacional e pessoas) e Rodney (2000) destaca três categorias que possuem uma perspectiva focada na gestão. Uma destas categorias é a aplicação do conhecimento. Assim sendo, segundo Rodney (2000) as organizações serão inovadoras, se os novos conhecimentos forem aplicados nos processos e nos produtos.

Da mesma forma a pesquisa realizada por Chaharbaghi e Newman (1996) descreve como os indivíduos e o processo de aprendizagem podem contribuir para a construção da inovação organizacional. Segundo os autores, se o trabalho for construído socialmente e as atividades de inovação considerarem a aprendizagem integrada as organizações podem criar novos conhecimentos e adquirir novas experiências para alcançar resultados que tenham impacto positivo no seu crescimento e desenvolvimento.

No entanto a efetividade do processo de incorporação do conhecimento organizacional às práticas internas e às linhas de produtos, não ocorre de forma espontânea e natural. Da mesma forma a combinação de diferentes métodos de realização de atividades de P&D. A ação certa do gestor é fundamental para que isto aconteça. Destarte destaca-se a importância de um processo planejado, detalhado e implementado, por meio de uma ação deliberada de um ou mais indivíduos, configurando a gestão da inovação.

Portanto, uma área de P&D atenta às necessidades do mercado, atuando de forma sistêmica, racional e técnica (Miller & Morris, 1998; Chaharbaghi & Newman, 1996) seria afetada pela racionalidade limitada (Simon, 1991; Schwenk, 1984; Beyer, et al. 1997; Scherer, 2011), nos seus processos decisórios? O Quadro 01 apresenta uma síntese das principais características teóricas apresentadas neste estudo.

**Quadro 1** – Características da racionalidade limitada e do processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

RACIONALIDADE LIMITADA	PROCESSO DE P&D FOCADO EM INOVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorver e processar informações (Simon, 1991)</li> <li>• Incertezas (Milburn &amp; Billings, 1976)</li> <li>• Condições ambientais (Schwenk, 1984)</li> <li>• Percepção seletiva (Bunderson &amp; Sutcliffe, 1995, Waller, Huber &amp; Glick, 1995)</li> <li>• Experiências profissionais, percepções de fatos, dimensão cognitiva e emocional Beyer, <i>at al.</i>, 1997)</li> <li>• Benefícios econômicos (Kharuddin, Foong &amp; Senik, 2015)</li> <li>• Comportamento oportunista (Silva &amp; Brito, 2013)</li> <li>• Modelo mental restritivo (Macedo &amp; Fontes, 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação com base no desenvolvimento de novos produtos (Chaharbaghi &amp; Newman, 1996; Tidd, <i>at al.</i>, 1997)</li> <li>• Otimização recursos internos. (Porter, 1989, Chaharbaghi &amp; Newman, 1996, Whitley, 2000)</li> <li>• Aproveitar oportunidades de mercado, como parcerias (Porter, 1989; Whitley, 2000)</li> <li>• Regras, normas e procedimentos técnicos (Miller &amp; Morris, 1998)</li> </ul>
O processo decisório do setor de P&D é afetado pela Racionalidade Limitada?	

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A partir destas características foi conduzido o levantamento de dados, seguindo o método de pesquisa descrito na próxima seção.

### 3 O MÉTODO E CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS

O estudo de caso foi o método de pesquisa utilizado neste estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". Os fatos deste estudo são contemporâneos e não houve envolvimento direto nem manipulação de quaisquer informações pelos pesquisadores. Pela contemporaneidade do estudo é possível coletar os dados utilizando-se entrevistas sistemáticas e observações diretas (Yin, 2005). Destaca-se ainda que o estudo de caso é adequado "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre" (Bonoma, 1985, p. 207). Os objetivos do Método do Estudo de Caso são "(1) descrição; (2) classificação (desenvolvimento de tipologia); (3) desenvolvimento teórico; e (4) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (Bonoma, 1985, p. 206).

A descrição dos dados foi baseada em narrativas construídas a partir de entrevistas não estruturadas realizadas com as pessoas que trabalham na área de P&D nas organizações que compõe o estudo. As entrevistas contemplaram um amplo escopo de aspectos da trajetória profissional e da vida pessoal e foi baseada em poucas questões, construídas de forma a estimular o narrador a compartilhar sua vivência profissional. Foram sendo destacados os episódios mais marcantes e que, por

serem lembrados espontaneamente, foram objeto de reflexão individual e internalização de aspectos que foram incorporados ao inconsciente e passaram a influenciar a sua percepção e interpretação da realidade (Jung, 2001). Foram contemplados 07 entrevistados, dos quais 03 (01 gestor e 02 técnicos seniores) na empresa ALFA e 04 (01 gestor e 03 técnicos seniores) na empresa BETA. Os respondentes apresentam perfil eminentemente técnico, com formação em engenharias e experiência profissional predominante nas áreas técnicas, como produção e P&D. O tempo de duração das entrevistas foi, em média, de 1 hora.

Inicialmente as entrevistas foram transcritas de forma não linear. Posteriormente foram reescritas em formato de narrativa resultando em um texto coeso e fluído. As narrativas resultantes de cada entrevista foram submetidas à análise dos entrevistados para conferência e indicação de ajustes e complementações, caso julgassem necessário. Os textos foram interpretados e criados a cada manifestação, assim é importante destacar que a contextualização da narrativa se torna obrigatória. O discurso dos entrevistados é composto de elementos objetivos e subjetivos que são interpretados a partir de pressupostos que foram constituídos a partir sua trajetória pessoal e profissional. Estes pressupostos moldam as respostas das questões e são utilizados de parâmetro para classificar a natureza da ocorrência (Polkinghorne, 2007).

A narrativa é a forma pela qual as pessoas contam suas experiências. Os entrevistados reforçam ou excluem determinados fatos, podem se posicionar como protagonistas ou como vítimas. Durante a entrevista o narrador pode estabelecer um vínculo com o ouvinte a ponto de se estabelecer um ato de construção de uma identidade pessoal. Os sistemas simbólicos que criam e são criados através do discurso, fornecem significados que fazem parte da

rede de conversações, constituindo conjunto importante componentes da cultura à qual acabam se integrando (Moen, 2006).

A primeira empresa analisada, denominada aqui ALFA, foi constituída na década de sessenta, da iniciativa de um empresário, que decide produzir bombas hidráulicas. Inicialmente a empresa desenvolveu produtos para indústria de curtumes e na sequência para o setor vitivinicultura com o desenvolvimento de bombas especiais. Um projeto construído em parceria com a Petrobrás alavancou os resultados da empresa. Apoiada em políticas públicas, que incentivavam o desenvolvimento tecnológico verde-amarelo, a parceria com a Petrobrás foi responsável, em grande parte, pelo crescimento rápido da empresa no mercado, tanto em faturamento como em número de colaboradores, além de sua estruturação econômica e financeira baseada em alto grau de lucratividade. Após anos consecutivos de resultados positivos, uma proposta financeira atrativa incentivou a transferência da propriedade do capital para uma empresa canadense. A transferência de capital ocorreu na década de noventa com importantes modificações na estrutura de gestão.

A segunda empresa, denominada aqui BETA, foi constituída na década de sessenta, da iniciativa de um empreendedor com domínio em mecânica. Com forte atração por máquinas e equipamentos, atuou inicialmente como funcionário na área de inovação, pesquisa e desenvolvimento de uma empresa de transportes. Na década de sessenta o empreendedor desenvolve um produto para indústria naval brasileira e a partir deste produto viabiliza o seu próprio negócio. O empresário atento às necessidades do setor apresentou, na década de sessenta e setenta a solução para diversos problemas enfrentados pela área naval. O crescimento acirrado traduz os resultados da organização. A estrutura física inicial de vinte e cinco metros quadrados e quatro colaboradores, foi ampliada no início da década de oitenta para oito mil metros quadrados, com um quadro de trezentos colaboradores. Após a falência da indústria naval nacional, na década de noventa, a empresa focou sua ação em um novo produto que atenderia mercados internacionais.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As empresas ALFA e BETA são consideradas, de acordo com os critérios da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) organizações inovadoras de base tecnológica (IBGE, 2007). Com forte dependência do investimento buscam o conhecimento atualizado nas suas respectivas áreas de atuação em diversos contextos, tais como: i) a contratação de pessoas ou

qualificação de profissionais internos; ii) realização de convênios, parcerias ou contratos firmados com agentes externos, detentores do conhecimento específico; iii) aquisição, locação ou subcontratação. A partir destas ações, ambas se constituem referência em gestão da inovação e desenvolvimento tecnológico.

O setor responsável pela coordenação das atividades de inovação, tanto de produtos como de processos, nas duas empresas é o de pesquisa e desenvolvimento – P&D. Cabe aos técnicos e aos gestores desta unidade organizacional a tarefa de interagir com os demais integrantes da empresa, com o propósito de consolidar a base de conhecimentos, por meio de dados e informações obtidas de fontes externas e internas. A fonte interna é decorrente do acompanhamento de processos, com base em registros sistemáticos de resultados de testes e observações, visando aprimorar e aperfeiçoar a estrutura que dá suporte à transferência do conhecimento para a concepção de novos produtos (Chaharbaghi & Newman, 1996; Miller & Morris, 1998; Rodney, 2000; Christensen, 2002; O'Connor & Ayres, 2005; Tidd *et al.*, 2005).

Para tanto são anualmente aprovados valores significativos que constituem o orçamento do setor, administrado com autonomia quase ilimitada pelo gestor, cuja tarefa central é otimizar o referido recurso, no processo de concepção, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos. O investimento alocado no orçamento da área deve se pagar através da geração de receita de produtos lançados no mercado e para tanto o gestor tem à sua disposição uma equipe de pessoas (técnicos e estagiários), área física, equipamentos e possibilidade de contratar profissionais e instituições de P&D no mercado, externalizando o processo de pesquisa e desenvolvimento, quando entender esta alternativa como mais pertinente (Whitley, 2000; Polastro & Tulcinsky, 2000).

Com o objetivo de avaliar o processo de tomada de decisão nas áreas de P&D das duas empresas, ALFA e BETA, foram realizadas sete entrevistas não estruturadas. Conforme já destacado anteriormente, os respondentes apresentaram um perfil eminentemente técnico, com formação em engenharias e experiência profissional predominante nas áreas técnicas, como produção e P&D. Mesmo os gestores das unidades reconhecem que tendem mais para a função técnica do que a de gestão, o que encontra respaldo na revisão da literatura com foco na gestão da inovação (Christensen, 2002; Tidd *et al.*, 2005; Cozzarin, 2006). Um dos técnicos foi enfático ao afirmar: “..... desde a faculdade, no curso de engenharia, nós priorizamos conteúdos técnicos, os professores são técnicos e assim, quando entramos na empresa, nos deparamos com outras exigências, de gestão, algo que nunca tivemos nem conhecimento, muito menos preparo ...”.

Contatou-se que a tarefa de análise e recomendação de formas de execução, nas duas empresas, é reservada aos técnicos, que subsidiam com seus pareceres a decisão do gestor, no que se refere às alternativas de estudos voltados para a pesquisa e desenvolvimento de soluções específicas e sua customização, via transferência do *know-how* para a linha de produção, podendo ser concebida interna ou externamente. Um dos técnicos entrevistados destacou: "... quem sabe a melhor forma de fazer as coisas aqui, somos nós, que estamos na operação, em contato com o cliente, resolvendo os problemas. O gerente sabe muito, mas está afastado do dia a dia, em reunião com a diretoria. Se a gente justifica tecnicamente o nosso parecer, ele aceita e passa adiante".

As duas empresas pertencem ao segmento de alta tecnologia, com projetos aprovados junto a FINEP, com várias patentes depositadas e compartilham o mesmo cliente, que representa mais de 80% de sua receita operacional – Petrobrás. Apesar destas semelhanças constata-se que na ALFA o gestor da área de P&D opta, preferencialmente, pelo desenvolvimento interno das soluções técnicas, evitando, ao máximo, a externalização, diferentemente do que ocorre na BETA, onde se verifica uma alta frequência de contratações no mercado, para o desenvolvimento e pesquisa de soluções técnicas.

Ao longo da entrevista, em vários momentos, o gestor da empresa ALFA comentou fatos e ocorrências pontuais de empresas, nas quais trabalhou anteriormente, que atestam a ineficácia do modelo de externalização de atividades em P&D: "... na empresa X, eu ainda era estagiário, aí o pessoal que deu consultoria em reengenharia ... tinha que reduzir o custo, de qualquer jeito, sugeriu a subcontratação de tudo, era a solução para todos os problemas. Pois então, não deu ... atrasamos pedidos, teve devolução ... rescisão de contratos .... na outra firma, antes daqui, a mesma coisa ... foi inclusive, porque saí da firma, achavam que não precisavam mais do cara ... depois de anos de experiência .... só deu problemas".

Ao proceder a análise das narrativas foi possível perceber que o conjunto de vivências anteriores, que constituíram a base cognitiva, perceptiva e interpretativa dos narradores, influencia o processo de tomada de decisão, conforme vários autores que focaram o referido tema (Waller *et al.*, 1995; Bunderson & Sutcliffe, 1995; Beyer *et al.*, 1997; Ariely & Carmon, 2000).

Esta base assemelha-se ao filtro por meio do qual gestor percebe e interpreta as variáveis associadas ao fenômeno estudado, no caso em questão, os diversos fatores vinculados às alternativas para realizar o processo de pesquisa e desenvolvimento, influenciando a tomada de decisão. Ficou evidenciado que o referido processo

cognitivo conduz o gestor para minimizar a relevância, pura e simplesmente, de algumas das características que poderiam favorecer a alternativa que não representa a opção preferida do gestor, por não ser conhecida e, portanto, representar o grau de incerteza inaceitável ou possível falta de controle. Desta forma, observa-se que na prática a influência das vivências anteriores no processo de tomada de decisão.

Os pareceres emitidos pelos técnicos contêm, tanto na empresa ALFA, como na BETA, dados e informações essencialmente quantitativas, objetivos e argumentos que deixam margem mínima para ilações ou nuances subjetivas, destacando aspectos de custos, tempo, limitações técnicas internas, a existência ou a ausência de conhecimentos e de equipamentos, de materiais ou insumos, entre outros. Cabe ao gestor do setor a tarefa de analisar os pareceres, ponderar os argumentos e informações apresentadas e decidir, dentro dos limites orçamentários estabelecidos pela direção, sobre a forma de realizar as atividades. A priori, dados e fatos semelhantes, tecnicamente isentos, suscitando, no entanto, diferentes interpretações e decisões (Stumpf & Dunbar, 1991).

Uma análise mais detida das narrativas dos gestores permitiu identificar fatos marcantes na trajetória e história pessoal e profissional de ambos. Foram evidenciados episódios, eventos e contextos com potencial de influenciar a percepção e interpretação de situações similares de forma diversa. Este posicionamento encontra-se presente em textos de autores como Waller *et al.* (1995), Bunderson e Sutcliffe (1995), Beyer *et al.* (1997), Ariely e Carmon (2000) e Robbins (2004). Decorrente de experiências anteriores, na sua maioria em projetos de pesquisa e desenvolvimento realizados por meio de contratos com terceiros o gestor da ALFA, ao analisar os pareceres técnicos e dados obtidos de pesquisadores internos, percebia seletivamente os indícios de possibilidades de riscos que exigiam a execução interna do projeto. No entanto, as informações de cunho similar passavam despercebidos ou eram qualificadas como de pouca relevância para constituir risco para a externalização da referida pesquisa com agente contratado, na percepção do gestor da BETA. A experiência do gestor da BETA com a terceirização sempre se mostrou positiva e lhe assegurou rápida ascensão em uma das empresas onde tinha trabalhado: "... foi graças à terceirização de determinadas etapas do processo de desenvolvimento que foi possível dar conta do serviço, por causa do contrato com a empresa Y aumentou quase mil por cento e eu, de técnico, passei para supervisor, fazia o planejamento das atividades, alocava o serviço para os contratados e controlava através do MS Project".

A influência de eventos internalizados sob uma ótica específica, fundamentada na interpretação

idiossincrática da referida vivência no evento, caracterizada como positiva ou negativa foi estudada de forma detalhada por Milburn e Billings (1976) e Bunderson e Sutcliffe (1995). Os achados permitem avaliar o processo de construção de referenciais que orientaram a percepção seletiva de fatos, dados e informações dos dois gestores. A trajetória laboral do gestor da ALFA demonstra um gradual crescimento ao longo dos 27 anos, em três organizações, sendo 20 anos na atual, de forma consistente, sem grandes mudanças e sobressaltos, dentro de uma rotina procedimental e sem exposição a riscos. A segurança era abalada quando seus superiores decidiam inovar processos com uma postura mais agressiva em relação ao mercado, contratando agentes externos, como consultores ou institutos de pesquisa, trazendo ares de instabilidade, insegurança e incerteza. Outro ponto apresentado refere-se aos investimentos elevados e sem retorno significativo.

Na sua percepção, naquelas situações as equipes internas de pesquisadores eram obrigadas a trabalhar mais, pois tinham de providenciar dados para os agentes contratados. Além de compartilhar os conhecimentos técnicos os quais eram considerados o “segredo do negócio”, resultado de esforço de anos de trabalho. Após esta primeira etapa de transferência do conhecimento vários colaboradores internos eram obrigados acompanhar e supervisionar os projetos externos, invertendo os papéis, na interpretação do gestor, quando o cliente assumia o papel de consultor. Além disso, no entendimento do gestor, os interesses de agentes externos são divergentes dos objetivos das organizações contratantes, implicando diferenças de ritmos e qualidade de serviços executados. Em suma, uma vivência caracterizada como negativa em vários aspectos, tanto em termos de custo, qualidade,

relação com os internos, entre outros, justificando a sua posição conservadora na questão de subcontratação, externalização ou até mesmo desenvolvimento em parceria.

Uma interpretação radicalmente diferente do gestor da empresa BETA que nos 28 anos de experiência profissional passou por 7 organizações, sendo 3 delas no exterior (Estados Unidos, Itália e Israel). Além de ter atuado como agente externo de pesquisa em duas oportunidades. Em praticamente todas as empresas pelas quais passou, quase sempre, esteve vinculado a projetos de pesquisa desenvolvidos em parceria com agentes externos. Na sua visão estes projetos sempre foram efetivos e “se pagavam” na relação custo x benefício, oferecendo contribuições relevantes tanto no tocante ao conhecimento especializado como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional aos pesquisadores internos. Esta percepção é compartilhada por Chaharbaghi e Newman (1996), Ikehara (1999) e Polastro e Tulcinsky (2000).

A própria vida pessoal e acadêmica do gestor caracteriza-se por momentos de mudanças decorrentes de decisões impactantes na sua estrutura emocional, cognitiva e comportamental, que podem, segundo autores como Ariely e Carmon (2000) e Robbins (2004) ter contribuído para a edificação de posicionamentos mais flexíveis e visão mais abrangente de situações organizacionais, fazendo com que gestor da organização BETA viesse a destacar e valorizar os argumentos técnicos, dados e informações, constantes dos pareceres dos técnicos, que favorecessem a escolha do modelo de externalização das atividades.

Uma síntese das características da racionalidade limitada e as evidências observadas em cada uma das empresas contempladas neste estudo é apresentada no Quadro 2.

**Quadro 2** – Síntese das características da Racionalidade Limitada.

CARACTERÍSTICAS DA RACIONALIDADE LIMITADA	EMPRESA ALFA	EMPRESA BETA
Absorver e processar informações (Simon, 1991).	Dificuldade em contemplar todas as demandas em função das atribuições de gestão.	Dificuldade em contemplar todas as demandas em função das atribuições de gestão.
Incertezas (Milburn & Billings, 1976).	A decisão tomada com base nos relatórios dos técnicos, que não são questionados.	A decisão tomada com base nos relatórios dos técnicos, que não são questionados.
Condições ambientais (Schwenk, 1984).	Experiências passadas, tanto no contexto pessoal quanto profissional influenciando decisões atuais.	Experiências passadas, tanto no contexto pessoal quanto profissional influenciando decisões atuais.
Percepção seletiva (Bunderson & Sutcliffe, 1995, Waller, Huber & Glick, 1995).	Focada no aproveitamento dos recursos internos.	Focada no aproveitamento dos recursos externos.
Experiências profissionais, percepções de fatos, dimensão cognitiva e emocional Beyer, <i>et al.</i> 1997).	Formação focada em ambiente técnico e não de gestão. Poucas vivências significativas fora da empresa ALFA.	Formação focada em ambiente técnico com uma vivência diversificada de contatos (academia, empresa, países, entre outros).
Comportamento oportunista (Silva & Brito, 2013).	Não observado.	Não observado.
Benefícios econômicos (Kharuddin, Foong & Senik, 2015).	Resultados econômicos são considerados.	Resultados econômicos são considerados.
Modelo mental restritivo (Macedo & Fontes, 2009).	Experiências negativas com terceiros são consideradas.	Experiências positivas com parceiros e projetos são consideradas.

Fonte: desenvolvido pelos autores a partir dos dados coletados.

Assim, pode-se inferir que as evidências apontam para a vinculação do fenômeno de percepção seletiva no processo de racionalidade limitada na tomada de decisão, mesmo em áreas técnicas, com base em dados e informações objetivas e quantitativas, o que corrobora com os estudos realizados (Silva & Brito, 2013; Macedo & Fontes, 2009; Tarka, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito original da racionalidade limitada, concebido por Herbert Simon, na metade do século passado, evidenciava a racionalidade que deveria pautar as decisões do gestor organizacional, apresentava limitações de ordem cognitiva, mas destacava que se tratava de um fenômeno natural, considerando-se que o gestor também era apenas um ser humano. A constatação, no entanto, representava uma importante contribuição para a ciência da administração, por demonstrar a relevância de estudos voltados para o comportamento humano nas organizações, com base na sua influência sobre os processos decisórios, entre outros.

Os processos de tomada de decisão, considerados até então como modelos matemáticos

que processam um conjunto de variáveis conhecidas e associadas ao fenômeno em estudo, passaram a incorporar no seu repertório aspectos subjetivos, de natureza perceptiva e interpretativa. As decisões deixaram de ser maximizadoras para serem suficientemente boas, para atingir os resultados desejados. Os critérios baseados na experiência anterior do indivíduo integraram então, em definitivo, os parâmetros norteadores de decisões, abrindo espaço para estudos sobre a possível vinculação da percepção seletiva à teoria de racionalidade limitada, no processo decisório.

Neste estudo procurou-se oferecer contribuição para esta vertente teórica, com base em evidências coletadas em duas empresas, de base tecnológica, voltadas para o desenvolvimento de soluções técnicas para a maior empresa de produção de gás e petróleo do Brasil. Referência regional em inovação as duas organizações centralizam a coordenação do processo de gestão inovadora na área de P&D, que possui um orçamento determinado pela direção e autonomia na tomada de decisões, no tocante à aplicação do recurso.

A pesquisa, realizada por meio de estudo de caso e análise de narrativas, permitiu evidenciar que a racionalidade dos gestores, no processo decisório, é limitada, em grande parte, pela percepção seletiva,

baseada em experiências anteriores que ambos tiveram no decorrer de suas trajetórias profissionais. Em virtude de eventos, interpretados como negativos, o gestor da organização ALFA manifestava a clara preferência pela realização interna das atividades em P&D, diferentemente do gestor da empresa BETA, o qual, fundamentando-se nas experiências positivas de projetos realizados na interação com agentes externos, optava pela externalização maciça das atividades na área.

Os resultados deste estudo se referem exclusivamente às empresas contempladas neste estudo. Sugerem-se pesquisas adicionais em formato de estudo de caso para confirmar os achados. Indicam-se estudos tanto na área de P&D contemplando empresas de diferentes portes, quanto outras áreas de empresas que valorizem a inovação.

Acredita-se que os resultados da pesquisa podem contribuir para reflexão de gestores e pesquisadores acerca da influência que o teor de experiências anteriores pode estar exercendo sobre a percepção de fatos, dados e informações, que subsidiam a sua tomada de decisão no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Ariely, D.; Carmon, Z. (2005) Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13 (2), 191-201.
- Bentley, T. J. (2005) Gestalt: A philosophy for change. *Training Journal*, September, 58-61
- Beyer, J. M.; Chattopadhyay, P.; George, E.; Glick, W. H. (1997) The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 716 -737.
- Bonoma, T. V. (1985) Case research in marketing: opportunities, problems, and process. *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.
- Bunderson, S. J.; Sutcliffe, K. M. (1995) Work History and selective perception: Fine-tuning what we know. *Academy of Management Journal*, 458-464.
- Calabretta, G.; Gemser, G.; Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Chaharbaghi, K.; Newman, V (1996). Innovating: towards an integrated learning model. *Management Decision*, 34 (4) 5-13.
- Cham, K. W. (2005) A estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chandler, A. D. (1992) Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*, 6 (3), 79-100.
- Christensen, J. F. (2002) Corporate strategy and the management of innovation and technology. *Industrial and Corporate Change*, 11 (2), 263-288.
- Cozzarin, B. P. (2006) Are world-first innovations conditional on economic performance? *Technovation* 26, 1017–1028.
- Dean, J. W. Jr.; Sharfman, M. P. (1996) Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 368-396.
- Hitt, M. A.; Tyler, B. B. (1991) Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12 (5), 327-351.
- IBGE. PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica. 2007. Disponível em [www.pintec.ibge.gov.br](http://www.pintec.ibge.gov.br) Acesso em: 27 de abril de 2009.
- Ikehara, H. T. (1999) Implications of Gestalt Theory and practice for the learning organization. *The Learning Organization*, 6 (2), 63 -69.
- Jung, C. G. (2001) O eu e o inconsciente. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Kharuddin, S.; Foong, S.; Senik, R. (2015) Effects of Decision Rationality on ERP Adoption Extensiveness And Organizational Performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 28 (5), 658-679.
- Macedo, M. A. da S.; Fontes, P.V. da S. (2009) Análise do Comportamento Decisório de Analistas Contábil-Financeiros: Um Estudo Com Base na Teoria da Racionalidade Limitada. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 06 (11), 159-186.
- Milburn, T. W.; Billings, R. S. (1976) Decision-Making Perspectives from Psychology. *The American*; 20, 111-126.

- Miller, W. L.; Morris, L. (1998) 4th Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation. Nova Iorque, John Wiley & Sons, Inc..
- Moen, T. (2006) Reflections on the Narrative Research Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (4), 56-69.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997) Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação Rio de Janeiro, Editora Campus.
- O'Connor, G. C.; Ayres, A. D. (2005) Building a Radical Innovation Competency. *Research Technology Management*, 48 (1), 23-31.
- Papadakis, V. M.; Lioukas, S.; Chambers, D. (1998) Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19 (2), 115-147.
- Polastro, E. T.; Tulcinsky, S. (2000) Outsourcing pharmaceutical contract research and manufacturing: What does the Future Hold? *Chemical Market Reporter*, Oct 30.
- Polkinghorne, D. (2007) Validity issues in narrative research. *Qualitative Inquiry*, 13 (4), 471-486.
- Porter, M. E. (1989) Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2004) Fundamentos do comportamento organizacional. 7. ed. São Paulo: Pearson Education.
- Rodney, M. (2000) Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*, 7 (4), 233-241.
- Schumpeter, J. A. (1982) Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural.
- Scherer, K. R. (2011) On The Rationality Of Emotions: OR When Are Emotions Rational? *Social Science Information*. 50 (3-4) 330-350.
- Schwenk, C. R. (1984) Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 111-128.
- Silva, A. A.; Brito, E. P. Z. (2013) Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista Administração Mackenzie*, 4 (1), 176-201.
- Simon, H. A. (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 125-134.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2002) Administração da produção. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Stokes, D. E (2005). O Quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas: Editora Unicamp.
- Stumpf, S. A.; Dunbar, R. L. M. (1991) The effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*, 22 (5), 1047-1072.
- Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2005) Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, Ltda.
- Tarka, P. (2017). Managers' beliefs about marketing research and information use in decisions in context of the bounded-rationality theory. *Management Decision*, 55(5), 987-1005.
- Trull, S. G. (1996) Some factors involved in determining total decision success. *Management Science*, 12 (6), B270-B-280.
- Tull, D. S.; Hawkins, D. I. (1976) Marketing Research, Meaning, Measurement and Method. Macmillan Publishing Co., Inc., London.
- Waller, M. J.; Huber, G. O.; Glick, W. H. (1995) Functional background as a determinant of executives selective perception. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 943-975.
- Whitley, R. (2000) The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firms types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21 (5), 855-886.
- Yin, R. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman