



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FÁBIO CONCEIÇÃO DA LUZ JÚNIOR

**O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA – PARÁ**

Itaituba – PA

2025

FÁBIO CONCEIÇÃO DA LUZ JÚNIOR

**O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA – PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharelado em Administração.

Orientadora: Profa. Esp. Graciela da Silva Castro.

Itaituba – PA

2025

JÚNIOR, Fábio Conceição da Luz.

O Processo Decisório no setor de Recursos Humanos em uma empresa de Itaituba – Pará/ Fábio Conceição da Luz Júnior. Itaituba: FAI, 2025.

59 f.

Orientadora: Graciela da Silva Castro, Esp.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração – Faculdade de Itaituba – FAI, 2025.

1. Processo Decisório. 2. Recursos Humanos. I. CASTRO, Graciela da Silva. II Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2025.

FÁBIO CONCEIÇÃO DA LUZ JÚNIOR

**O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS
EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA – PARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharelado em Administração.

Orientadora: Profa. Esp. Graciela da Silva Castro.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota _____

Profa. Graciela da Silva Castro, Especialista.

Avaliadora: _____ Nota _____

Prof. _____, _____

Avaliadora: _____ Nota _____

Prof. _____, _____

Resultado: _____ Nota _____

Itaituba - Pará, 27 de junho de 2025.

A Deus primeiramente, aos meus pais, Fábio e Cleonice, à minha irmã Nathaly, família, amigos e em especial à minha vózinha Maria Rita.

AGRADECIMENTOS

A finalização deste Trabalho de Conclusão de Curso representa não apenas o fim de uma etapa acadêmica, mas também a soma de esforços, incentivos e aprendizados compartilhados com pessoas que foram fundamentais ao longo desta jornada, e antes delas, quero agradecer primeiramente a Deus não somente por essa conquista, mas por tudo o que ELE fez e irá fazer em minha vida.

Agradeço ao meu pai, Fábio, exemplo de força e dedicação, por todo o apoio ao longo dessa caminhada, sua confiança em mim foi essencial para que eu nunca desistisse, sou imensamente grato por tudo. À minha mãe, Cleonice, por seu amor incondicional, paciência e incentivo em todos os momentos foi meu alicerce nos dias mais difíceis. Agradeço à minha segunda mãe, Raimunda, pelo carinho, sua presença fez toda a diferença nesta conquista e serei sempre grato por ter você na minha vida.

Aos meus irmãos, Nathaly e Paulo, agradeço por todo o companheirismo, carinho durante essa trajetória, vocês sempre estiveram presentes de forma única e especial. Ao meu melhor amigo, Victor, minha gratidão eterna, sua irmandade foi abrigo, força e inspiração durante todo esse caminho. Obrigado por nunca soltar a minha mão, você é uma dádiva que levarei para a minha vida inteira.

Aos meus amigos de alma, Aline, Alessandra, Beatriz, Katiane e Wallace, essa conquista é nossa, pois trilhamos o ensino médio juntos e sempre torcemos pelo sucesso um do outro, sinto saudades de compartilhar minha manhã com risadas frequentes com todos vocês. Darianny, Valdo, Gabriel, Tobias, Kheyth, Evely e Shyanne, vocês também merecem estar aqui, muitíssimo obrigado.

Expresso minha profunda gratidão à turma de classe e em específico Fabiane e Fabiana, ao Yuri e Vanessa minha grande amiga e agora parceira de profissão.

Agradeço à minha orientadora, Graciela, pela paciência e instruções ao longo de todo o trabalho, seu conhecimento e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento desta monografia. À coordenadora do curso, admirável Ana e querida professora Kluska, pela atenção durante todo o meu percurso, o trabalho de vocês fez diferença no meu aprendizado e à instituição Faculdade de Itaituba.

Menção honrosa à minha vó Maria Rita, que não pôde me ver vencendo nesta etapa da vida, mas que sempre estará na minha mente e no meu coração, serei sempre o seu “boca de burro”. Você se foi, mas eu te amarei eternamente, saudades.

De modo geral a toda à minha família, amigos e entes queridos, amo todos vocês. E por fim, a mim.

*"Fame won't love you like a mother, like
a father should." (Sia Furler)*

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, trata-se do processo decisório no setor de Recursos Humanos e abordar os desafios que as empresas passam na tomada de decisão no trabalho. A questão abordada na pesquisa é: qual a influência do processo decisório no setor de Recursos Humanos? O objetivo geral é analisar a atuação do setor de recursos humanos no processo decisório no meio organizacional. Quanto aos objetivos específicos: exemplificar a maneira de como o setor de recursos humanos têm influências com as tomadas de decisões; verificar de que forma ocorre a análise na tomada de decisão no âmbito organizacional. A pesquisa foi realizada através da revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica vem com embasamento do estudo sobre o tema abordado e a pesquisa de campo aconteceu por meio de um questionário para coleta de dados. A revisão literária mostrou a importância desse estudo e como é preciso saber trabalhar com as tomadas de decisões que ocorrem diariamente nas organizações. A discussão dos resultados demonstrou o quanto é importante a análise dos dados e das situações vivenciadas nas organizações, assim como, as pessoas que têm um papel fundamental para o desenvolvimento da empresa. O processo decisório mostra a relevância com os cuidados das tomadas de decisões, mediante aos riscos ou soluções que muitos gestores ainda têm dificuldade de optar sobre uma determinada situação, em prol do funcionamento da empresa e do bem-estar de seus colaboradores. A pesquisa revelou como o setor de Recursos Humanos atua dentro da organização, lidando com as consequências ou resultados esperados pelos líderes da instituição de acordo com as escolhas feitas na tomada de decisão. Esta pesquisa pode proporcionar esclarecimentos a aqueles que, ainda sentem inseguranças ao tomar decisões no âmbito organizacional e demonstra a seriedade do processo decisório e o uso de ferramentas que auxiliam na tomada de decisão.

Palavras-chave: Processo decisório. Recursos humanos. Pessoas. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This Final Course Work (TCC) deals with the decision-making process in the Human Resources sector and addresses the challenges that companies face when making decisions at work. The question addressed in the research is: what is the influence of the decision-making process in the Human Resources sector? The general objective is to analyze the performance of the human resources sector in the decision-making process in the organizational environment. Regarding the specific objectives: to exemplify how the human resources sector influences decision-making; to verify how analysis occurs in decision-making within the organizational environment. The research was carried out through a bibliographic review and field research. The bibliographic review is based on the study on the topic addressed and the field research was carried out through a questionnaire for data collection. The literary review showed the importance of this study and how it is necessary to know how to work with the decision-making that occurs daily in organizations. The discussion of the results demonstrated how important it is to analyze the data and situations experienced in organizations, as well as the people who play a fundamental role in the development of the company. The decision-making process shows the importance of taking care when making decisions, given the risks or solutions that many managers still have difficulty choosing in a given situation, in favor of the company's operation and the well-being of its employees. The research revealed how the Human Resources sector operates within the organization, dealing with the consequences or results expected by the institution's leaders according to the choices made in the decision-making process. This research can provide clarification to those who still feel insecure when making decisions within the organizational scope and demonstrates the seriousness of the decision-making process and the use of tools that assist in decision-making.

Keywords: Decision-making process. Human resources. People. Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil do Gestor.....	38
Quadro 2 – Perfil dos Colaboradores.....	41
Quadro 3 – Processo de Tomada de Decisão na Empresa.....	42
Quadro 4 – O Processo Decisório com uso de dados e gráficos ou experiência.....	43
Quadro 5 – Os Recursos Humanos e o trabalho justo e imparcial.....	43
Quadro 6 – Decisões Positivas na Empresa.....	44
Quadro 7 – O Papel dos Recursos Humanos no Processo Decisório.....	44
Quadro 8 – As decisões tomadas pelos Recursos Humanos.....	45
Quadro 9– A compreensão da comunicação na empresa.....	45
Quadro 10 – O Processo Decisório mais participativo.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

RH – Recursos Humanos

KPIs – Key Performance Indicators

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITO	14
2.1.1 Os tipos de Tomada de Decisão	16
2.2 FASES DO PROCESSO DECISÓRIO	20
2.3 TÉCNICAS DE APOIO NO PROCESSO DECISÓRIO	23
2.4 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA TOMADA DE DECISÕES	25
2.5 LIDERANÇA E PROCESSO DECISÓRIO	30
2.6 A ESTRATÉGIA NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPOS DE PESQUISAS REALIZADAS	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	36
3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS	36
3.4 ASPECTOS ÉTICOS	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR	38
4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES	41
4.3 SUGESTÕES E MELHORIAS	47
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	53
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	53
APÊNDICE B – Questionário ao Gestor da Empresa	54
APÊNDICE C – Questionário aos Colaboradores	56

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: “O Processo Decisório no setor de Recursos Humanos em uma empresa de Itaituba – Pará”. Aborda a importância com os cuidados das tomadas de decisões, mediante aos riscos ou soluções que muitos gestores ainda têm dificuldade de optar sobre uma determinada situação em prol do funcionamento da empresa e do bem-estar de seus colaboradores. Introduzindo o Setor de Recursos Humanos, por ter uma grande acuidade dentro da organização, interligando-se com as consequências ou resultados esperados pelos líderes da instituição.

A questão norteadora aborda sobre qual a influência do processo decisório no setor de recursos humanos?

Tendo como objetivo geral: analisar a atuação do setor de Recursos Humanos com os pontos positivos ou negativos dentro da empresa. E os objetivos específicos: exemplificar a maneira de como o setor de recursos humanos têm influências com as tomadas de decisões; verificar de que forma ocorre a análise na tomada de decisão no âmbito organizacional.

A relevância desse estudo visa demonstrar como é necessário saber trabalhar com as tomadas de decisões que ocorrem diariamente nas organizações, visando o desenvolvimento da empresa, assim os recursos humanos têm um papel fundamental para que as decisões sejam analisadas e evitando possíveis riscos para a saúde da empresa. Esta pesquisa pode proporcionar esclarecimentos a aqueles que, ainda sentem inseguranças ao tomar decisões no âmbito organizacional.

A pesquisa foi realizada em uma empresa localizada na cidade de Itaituba no estado do Pará, classificada como de grande porte. Por meio da aplicação de questionários na organização, constatou-se que o processo decisório desempenha um papel crucial para a sustentação e competitividade das empresas no mercado. A partir dessa análise, também foi possível destacar o papel fundamental da comunicação eficaz na consecução das metas e objetivos organizacionais.

A metodologia usada nesta pesquisa é a bibliográfica embasada nos estudos dos autores: Shimizu (2006), Drucker (2002), Choo (2005), Marques (2016), com conceitos de suma importância, para o estudo que auxiliam no desenvolvimento do trabalho. A pesquisa de campo é de natureza qualitativa, com a abordagem

exploratória, que tem como público-alvo os colaboradores do setor de Recursos Humanos da empresa de Itaituba-Pará.

O trabalho está dividido em seções, na primeira seção com a introdução, apresentando todo o trabalho, a segunda seção com a fundamentação teórica, onde aborda o conceito e histórico da tomada de decisão nas organizações. A terceira seção está descrevendo a metodologia, apresentando as técnicas utilizadas para pesquisa, em seguida na seção quatro tem os resultados e discussão dos dados e análises e por fim tem a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITO

Segundo Braga (1987), a tomada de decisão no âmbito organizacional consiste no processo de decisão do gestor da empresa, a fim de escolher sobre algo importante para a organização e colaboradores no geral. Nela envolvem a seleção de perguntas, dúvidas ou ações frequentes com mais de uma alternativa possível, a fim de chegar na solução para o problema.

O líder da organização, deve analisar todas as opções possível para assim chegar no melhor resultado esperado para todos da empresa. O que dificulta às vezes, é a insegurança de saber escolher entre isso ou aquilo. E mesmo tendo o máximo de alternativas, só será possível identificar os resultados ou consequências, analisando, verificando e acompanhando na gestão em tempo real (BRAGA, 1987).

Conforme Drucker (2002), a decisão acontece através do desenvolvimento de um raciocínio e ela é a escolha que acontece entre as alternativas que surgem. Não diz respeito apenas sobre uma opção, entre o que parece ser o certo ou o errado. A melhor alternativa, demonstra que é optar pela escolha que seja quase que certa e o que poderia ser errado, é o que acontece com mais frequência, ter como escolha essas duas opções de ação, em que ambos não são um mais correto que a outra.

De modo geral, o que leva a empresa gerar lucro é modo estratégico quem tem como responsabilidade do gestor tomar iniciativa e criar caminhos que façam trilhar neste meio a fim de “prever” possíveis riscos ou consequências que há de ter no trajeto dela. Ou seja, ela parte do gestor da organização, mas precisa ser pensada e voltada ao público-alvo, aos clientes e muitas vezes aos colaboradores da empresa, para assim a decisão ser em conjunto e ter um nicho e não ficar perdido no limbo.

De acordo com Shimizu (2006), na organização o processo de decisão que deve acontecer tem que ser ordenado e ser resolvido, que seja detalhado, e que tenha consistência e seja de forma transparente, pois os problemas que ocorrem precisam de tomada de decisões por serem complexos, e por existir riscos e incertezas e necessitam envolver a ideia e participação de todos. A organização não visa apenas ter o que seria a melhor decisão naquele momento, precisa conhecer também quais as possíveis alternativas existentes.

A tomada de decisão nas organizações é um processo complexo que se desenrola em diferentes níveis hierárquicos e contextuais, as decisões organizacionais podem ser classificadas em três níveis principais: operacional, tático e estratégico. No nível operacional, as decisões são predominantemente individuais e rotineiras, envolvendo a execução das atividades diárias. Nesse contexto, os colaboradores tomam decisões baseadas em protocolos pré-estabelecidos, mas ainda assim influenciados por seus objetivos pessoais e percepções individuais (MAXIMIANO, 2017).

Segundo Lizote *et al.* (2022), o nível o tático, correspondente às decisões de grupo e uma dinâmica mais complexa. Nesse patamar, os membros da equipe precisam buscar consensos relativos às normas de produção e processos operacionais. A qualidade das decisões coletivas está diretamente relacionada ao estilo de liderança adotado e ao grau de comprometimento organizacional dos participantes. A comunicação eficaz e o alinhamento de expectativas são fundamentais para a construção de soluções consensuais.

Pereira *et al.* (2021), nos níveis mais altos da organização, as decisões assumem caráter estratégico e impactam diretamente o futuro da empresa, especialmente nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), na qual os gestores enfrentam o desafio de estabelecer metas e estratégias organizacionais com recursos limitados. Nesse contexto, o processo decisório precisa considerar tanto as oportunidades do mercado quanto as capacidades internas da organização.

Haracemko *et al.* (2024), ressalta que o clima organizacional exerce influência significativa em todos os níveis decisórios. Os ambientes organizacionais saudáveis tendem a facilitar o processo de tomada de decisão, enquanto, ambientes conflituosos podem gerar distorções na interpretação dos problemas e soluções. Esse aspecto reforça à importância de considerar variáveis subjetivas no processo decisório.

Moreira e Filho (2023), alertam para a necessidade de os decisores reconhecerem suas próprias limitações cognitivas durante o processo decisório, mesmo com acesso a informações precisas, os gestores podem incorrer em vieses que devido à sua formação profissional ou experiências anteriores. Para mitigar esses riscos, sugerem a adoção de ferramentas estruturadas de apoio à decisão, como sistemas de logística reversa e indicadores de desempenho.

Leão *et al.* (2023), ao demonstrar como tecnologias como o Power BI podem auxiliar na redução de distorções no processo decisório, a visualização clara de dados

e indicadores-chave de desempenho (KPIs) permite aos gestores tomarem decisões mais embasadas e menos suscetíveis a interferências subjetivas. Essa abordagem técnica ajuda a equilibrar a subjetividade inerente ao processo humano de decisão.

Fialho (2023), adiciona uma dimensão prospectiva ao debate sobre tomada de decisão, sugerindo que a análise de cenários pode ajudar os gestores a anteciparem possíveis distorções e desenvolver estratégias preventivas. O autor argumenta que, ao considerar múltiplos cenários futuros, os decisores podem minimizar os impactos de seus vieses cognitivos e construir alternativas mais robustas.

Por fim, Silva; Soncin e Braga (2023), enfatizam que o planejamento estratégico deve ser visto como um processo contínuo de tomada de decisão, na qual os diferentes níveis organizacionais interagem constantemente, a integração entre os níveis decisórios, aliada ao uso de ferramentas adequadas, podem resultar em decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais de longo prazo.

2.1.1 Os tipos de Tomada de Decisão

Saber lidar com os tipos de tomadas de decisões é grande passo para entender as consequências das ações, repensá-las para quando houver outras oportunidades, pode-se modificá-las conforme o resultado obtido. Portanto, a tomada de decisão é algo que impacta tanto na cultura organizacional com pontos neutros, positivos ou negativos, quanto externamente. Mediante a isso, são compostas por cinco tipos, sendo elas: intuitiva, baseada nos valores ou crenças, a racional, colaborativa e por último a especializada (CHOO, 2003).

Os tipos de tomada de decisão nas organizações, refletem diferentes abordagens e contextos que influenciam diretamente os resultados organizacionais e as decisões podem ser classificadas em programadas e não programadas, sendo as primeiras baseadas em rotinas e procedimentos pré-estabelecidos, enquanto as segundas exigem soluções criativas para problemas inéditos. Essa diferenciação reforça a ideia de que nem sempre as decisões visam um bom resultado, mas uma solução satisfatória que atenda aos critérios mínimos necessários para o momento (MAXIMIANO, 2017).

Lizote *et al.* (2022), complementa essa perspectiva ao analisar como estilos de liderança impactam o processo decisório, especialmente em ambientes remotos. Os autores apontam que decisões colaborativas tendem a ser mais eficazes quando há

um esforço consciente para engajar todos os membros da equipe, garantindo que suas opiniões sejam consideradas. Esse tipo de decisão amplia o escopo de participação e valorização dos colaboradores, ainda que a responsabilidade final geralmente permaneça com os gestores.

Pereira *et al.* (2021), explora o dilema decisório em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), na qual a ausência de recursos e informações detalhadas, frequentemente leva a adoção de decisões baseadas em valores ou crenças pessoais. Nesses casos, os gestores muitas vezes recorrem a julgamentos intuitivos, ancorados em sua experiência e vivências anteriores. Contudo, essa abordagem pode gerar riscos significativos, especialmente quando as decisões não são respaldadas por análises racionais ou dados concretos.

Haracemko *et al.* (2024), enfatiza a importância do clima organizacional na definição do tipo de decisão adotado. Segundo os autores, um ambiente saudável e transparente favorece a tomada de decisões mais racionais e colaborativas, enquanto ambientes conflituosos tendem a incentivar escolhas impulsivas ou baseadas em interesses individuais. Essa dinâmica demonstra que o contexto organizacional exerce influência direta sobre o modo como as decisões são estruturadas e implementadas.

Silva, Soncin e Braga (2023), destacam o papel do planejamento estratégico como um suporte para decisões especializadas, particularmente em setores complexos como o de papel e celulose. Nesse cenário, as decisões são frequentemente embasadas em dados precisos e análises técnicas, exigindo profissionais capacitados e acesso a informações confiáveis. Esse tipo de decisão é essencial para lidar com desafios específicos e garantir a sustentabilidade a longo prazo da organização.

Fialho (2023), acrescenta uma dimensão prospectiva ao debate, sugerindo que o uso de cenários pode ajudar a identificar diferentes tipos de decisões e suas possíveis consequências. O autor argumenta que a análise prospectiva, permite antecipar desafios e oportunidades, facilitando a escolha de alternativas mais alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Essa abordagem combina elementos racionais e colaborativos, promovendo decisões mais robustas e adaptáveis ao contexto dinâmico das organizações modernas.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade,

motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

As pessoas participam das decisões que acontecem no meio organizacional, sejam elas de forma racional, consciente, levadas por sua personalidade, sua motivação e fazem parte desse processo que acontece nas organizações. De acordo com o seu comportamento e análise à pessoa vai interpretar conforme sua percepção sobre o fato ocorrido.

A tomada de decisão nas organizações é um processo multifacetado que reflete diferentes abordagens e influências. Segundo Simon (1947), o comportamento humano nas organizações é moldado por decisões racionais e conscientes, na qual cada indivíduo avalia alternativas com base em informações disponíveis. Essa perspectiva é reforçada por Maximiano (2017), que destaca como as decisões podem ser classificadas em programadas e não programadas, dependendo da complexidade e da experiência prévia da organização com determinados problemas.

As decisões baseadas em dados têm ganhado destaque na era digital, conforme apontam Silva, Soncin e Braga (2023). Esses autores enfatizam que, especialmente em setores como papel e celulose, a utilização de indicadores-chave de desempenho (KPIs) permite decisões mais embasadas e menos suscetíveis aos vieses pessoais. Por outro lado, Lizote *et al.* (2022), destacam que as decisões baseadas em valores são frequentemente influenciadas pelo estilo de liderança adotado, particularmente em ambientes remotos de trabalho, em que os valores organizacionais precisam ser claramente comunicados.

Segundo Chiavenato (2008), as decisões baseadas em crenças estão profundamente enraizadas nas experiências individuais e culturais dos colaboradores. Esse tipo de decisão pode ser observado principalmente em situações de incerteza, em que as pessoas tendem a recorrer a seus modelos mentais pré-estabelecidos. Haracemko *et al.* (2024), confirmam essa visão, demonstrando como o clima organizacional pode amplificar ou mitigar essas influências subjetivas no processo decisório.

Fialho (2023), o planejamento estratégico emerge como uma importante ferramenta de suporte à tomada de decisão e a análise de cenários prospectivos

permite antecipar desafios e oportunidades, facilitando escolhas mais alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização. Pereira *et al.* (2021), complementam essa perspectiva ao explorar como Micro e Pequenas Empresas (MPEs) enfrentam dilemas específicos na integração entre decisões operacionais e estratégicas.

De acordo com Choo (2003), os estilos decisórios direto, analítico, conceitual e comportamental apresentam características distintas que impactam diretamente na qualidade das decisões organizacionais. Gestores com estilo direto tendem a priorizar soluções rápidas e pragmáticas, enquanto os analíticos preferem uma abordagem mais detalhada e sistemática. Chiavenato (2003), acrescenta que esses estilos são frequentemente moldados pela cultura organizacional e pelo nível hierárquico dos decisores.

Conforme destaca Haracemko *et al.* (2024), a interação entre diferentes tipos de decisões é fundamental para o sucesso organizacional, a combinação de abordagens baseadas em dados e valores pode gerar soluções mais equilibradas e sustentáveis. Da mesma forma, segundo Pereira *et al.* (2021), observam que a integração entre decisões baseadas em crenças e planejamento estratégico podem resultar em inovações significativas, especialmente em contextos de alta incerteza.

A tecnologia tem desempenhado um papel crucial na evolução dos processos decisórios e demonstram como as ferramentas digitais como Power BI têm transformado à maneira como as organizações coletam, analisam e utilizam informações para tomar decisões (SILVA; SONCIN; BRAGA, 2023).

Lizote *et al.* (2022), argumenta que essa transformação digital, também impacta os estilos decisórios, que identificaram mudanças significativas nos padrões de tomada de decisão em ambientes remotos.

A complexidade do processo decisório é ampliada pela necessidade de considerar múltiplas perspectivas simultaneamente. À análise de cenários deve levar em conta, não apenas aspectos quantitativos, mas também qualitativos, incluindo fatores culturais e comportamentais. Essa abordagem integrada é fundamental para lidar com a crescente complexidade dos ambientes organizacionais contemporâneos (FIALHO, 2023).

Os diferentes tipos de decisões apresentam implicações significativas para o desenvolvimento organizacional e a capacidade de alternar entre diferentes abordagens decisórias, é uma competência crítica para gestores modernos. Essa

flexibilidade permite que as organizações respondam de forma mais eficaz às mudanças no ambiente externo e às demandas internas (CHIAVENATO, 2008).

Enquanto Simon (1947), estabeleceu os fundamentos da Teoria das Decisões ao propor que os indivíduos tomam decisões de forma racional e consciente, mas limitada pela informação disponível e capacidade cognitiva que o denominou "racionalidade limitada", focava nas limitações humanas intrínsecas na tomada de decisão.

Maximiano (2017), apresenta uma visão mais abrangente do processo decisório ao incorporar fatores contextuais e tecnológicos, evidenciando como as organizações modernas, utilizam sistemas de informação e big data para superar essas limitações, permitindo decisões mais embasadas e menos dependentes apenas da capacidade individual do decisor.

Essa evolução demonstra que, embora os princípios básicos permaneçam relevantes, o processo decisório organizacional foi profundamente transformado pelas inovações tecnológicas e pelo aumento exponencial da disponibilidade de dados nas organizações contemporâneas (MAXIMIANO, 2017).

2.2 FASES DO PROCESO DECISÓRIO

Segundo Chiavenato (2003), o processo decisório se subdivide em elementos, que são: o tomador de decisão, na qual a pessoa vai fazer uma escolha ou opção dentre as diversas alternativas futuras de ação. Outro elemento a ser observado é o objetivo, em que o tomador de decisão pretende realizar com as suas ações. E também, entra as preferências em que os critérios de quem terá que tomar a decisão, vai utilizar para fazer a escolha.

As fases do processo decisório vêm para planejar melhor uma decisão e todo procedimento nela existente, como por exemplo: a iniciativa de um risco ou a probabilidade de um bom investimento. No meio disso tudo, existe também as etapas do processo decisório, avaliados como: certeza, risco e incerteza. Cada qual se caracteriza de um jeito, pois, o método depende de acordo como regra formal ou informal.

Dito isso, quando há decisão com o método de certeza, tem-se várias questões sendo analisadas, porém não muito mensuráveis e poucas consideráveis. Já o risco, se dá por meio de que os próprios gestores conhecem a probabilidade de que a

decisão em si, leva a um caminho pouco visto. Por último, tem-se a condição que para ser executada, seria sem informações necessárias para estabelecer a conexão entre os fatos.

O processo decisório nas organizações é composto por fases distintas que refletem a complexidade e a natureza dos problemas enfrentados. Divide as decisões em dois grandes grupos: programadas e não programadas, cada uma com características específicas e aplicabilidade dependendo do contexto organizacional. As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas, para as quais já existem soluções previamente estabelecidas, como procedimentos padronizados ou protocolos bem definidos. Essas decisões são frequentemente automatizadas e baseiam-se em experiências passadas, reduzindo a necessidade de análise profunda e criativa (MAXIMIANO, 2009).

Por outro lado, as decisões não programadas, surgem diante de situações novas, inéditas ou complexas, em que não há um modelo prévio a ser seguido. De acordo com Haracemko *et al.* (2024), essas decisões exigem um esforço maior de diagnóstico, análise crítica e geração de alternativas criativas. Nesse sentido, os gestores precisam considerar múltiplas perspectivas e avaliar cuidadosamente os riscos e benefícios de cada opção. A dificuldade nesse tipo de decisão, está na ausência de referências históricas claras, o que pode levar a incertezas e aumentar a pressão sobre os tomadores de decisão.

Shimizu (2006), enfatiza que o processo decisório deve ser abordado de forma estruturada, independentemente de ser programado ou não. Decisões devem ser detalhadas, consistentes e transparentes, especialmente quando envolvem riscos significativos ou impactam diretamente a sustentabilidade da organização. Para isso, sugere que as organizações não se limitem apenas na busca pela "melhor decisão", mas também, explorem as possíveis alternativas e seus desdobramentos futuros. Essa abordagem permite maior flexibilidade e prepara a organização para lidar com cenários imprevistos.

Lizote *et al.* (2022), complementa essa visão ao destacar que o estilo de liderança influencia diretamente na maneira como as decisões são conduzidas. Em ambientes remotos ou híbridos, por exemplo, as decisões não programadas podem ser ainda mais desafiadoras, pois exigem um nível elevado de comunicação e alinhamento entre os membros da equipe. Líderes participativos tendem a facilitar

processos decisórios mais colaborativos, enquanto líderes diretivos, podem priorizar soluções rápidas e eficientes, mesmo que menos criativas.

Silva, Soncin e Braga (2023), destacam a importância de ferramentas tecnológicas no suporte às diferentes fases do processo decisório. Sistemas de gestão baseados em dados que permitem uma análise mais precisa, tanto para decisões programadas, quanto para as não programadas. Isso ocorre porque as ferramentas digitais podem identificar padrões históricos úteis para decisões rotineiras, enquanto fornecem insights estratégicos para problemas complexos.

Pereira *et al.* (2021), explora os desafios específicos enfrentados por Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no processo decisório, muitas dessas organizações precisam de recursos para implementar sistemas robustos de apoio à decisão, o que pode dificultar tanto a execução de decisões programadas, quanto a resolução de problemas inovadores. Nesses casos, os gestores frequentemente recorrem a julgamentos intuitivos ou baseados em experiências anteriores, o que pode limitar a eficácia das escolhas realizadas.

Fialho (2023), acrescenta uma dimensão prospectiva ao debate, sugerindo que a análise de cenários, pode ser utilizada para antecipar desafios e oportunidades em ambos os tipos de decisão, através da construção de cenários que vai permitir as organizações testarem diferentes alternativas antes de sua implementação, reduzindo os riscos associados a decisões não programadas e refinando os protocolos para decisões programadas.

Haracemko *et al.* (2024), ressalta a importância do clima organizacional na qualidade do processo decisório, na qual um ambiente saudável e colaborativo tende a facilitar tanto a execução de decisões programadas, quanto a criação de soluções inovadoras para problemas novos. Por outro lado, ambientes conflituosos ou marcados por falta de transparência, podem gerar distorções e comprometer a eficácia das escolhas realizadas.

Chiavenato (2003), reforça que o processo decisório não é apenas técnico, mas também humano. E destaca que as decisões, independentemente de serem programadas ou não, são influenciadas pelas percepções, crenças e valores dos indivíduos envolvidos. Essa perspectiva, sublinha a necessidade de equilibrar aspectos racionais e emocionais durante o processo, garantindo que as escolhas feitas, estejam alinhadas aos objetivos organizacionais e ao bem-estar dos colaboradores.

2.3 TÉCNICAS DE APOIO NO PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Haracemko *et al.* (2024), o processo decisório nas organizações é frequentemente apoiado por ferramentas e técnicas que visam facilitar à análise de cenários, a avaliação de alternativas e a escolha de soluções mais adequadas. Entre as principais ferramentas utilizadas está o *brainstorming*, um método colaborativo amplamente reconhecido por sua capacidade de gerar ideias criativas em grupo, essa técnica permite explorar diferentes perspectivas e soluções inovadoras, especialmente em contextos em que a diversidade de opiniões é essencial para a tomada de decisão.

A árvore de decisão emerge como outra ferramenta poderosa, particularmente útil em cenários complexos na qual múltiplas variáveis precisam ser avaliadas. A árvore de decisão pode ser utilizada para estruturar problemas de forma lógica, permitindo que gestores avaliem os possíveis resultados de cada alternativa antes de tomar uma decisão final. Essa abordagem é especialmente relevante em processos seletivos, decisões estratégicas e nos impactos das escolhas que são de longo prazo (SILVA, 2024).

Leão *et al.* (2023), explica que a matriz de decisão complementa essas ferramentas ao oferecer uma abordagem quantitativa para a avaliação de alternativas. O uso de matrizes de decisão, aliado a indicadores-chave de desempenho (KPIs), pode auxiliar na priorização de ações estratégicas. Essa técnica permite que os gestores atribuam pesos e pontuações a diferentes critérios, garantindo que as decisões sejam baseadas em dados objetivos e não apenas em intuições subjetivas.

Negri *et al.* (2022), a análise SWOT uma das ferramentas mais tradicionais no planejamento estratégico, continua sendo amplamente utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em diferentes contextos organizacionais.

Arruda *et al.* (2023), destaca que a análise SWOT, pode ser usada como ferramenta e ser adaptada para apoiar decisões, tanto no setor privado, quanto no público, incluindo instituições educacionais e de saúde. A análise SWOT fornece uma visão holística do ambiente interno e externo, facilitando a formulação de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais.

Moreira e Filho (2023), o método de ponderação, por sua vez, é uma técnica que combina elementos qualitativos e quantitativos para avaliar alternativas com base em critérios específicos, e esse método pode ser aplicado em contextos de logística

reversa, na qual as decisões precisam considerar aspectos econômicos, ambientais e operacionais. A ponderação permite que os gestores priorizem fatores críticos e minimizem os riscos associados às suas escolhas.

Os mapas mentais representam uma abordagem visual e intuitiva para organizar informações e ideias relacionadas ao processo decisório que são úteis na construção de cenários prospectivos, permitindo que os gestores conectem diferentes variáveis e antecipem possíveis desdobramentos de suas decisões. Essa ferramenta é especialmente valiosa em ambientes dinâmicos e imprevisíveis, na qual a flexibilidade é essencial (FIALHO, 2023).

As planilhas, embora sejam ferramentas mais simples, continuam sendo amplamente utilizadas devido à sua versatilidade e facilidade de implementação, as planilhas podem ser adaptadas para diversas finalidades, desde à análise financeira, até o monitoramento de indicadores estratégicos. Sua simplicidade e acessibilidade fazem com que sejam uma escolha prática para pequenas e médias empresas que buscam soluções de baixo custo (SILVA; SONCIN; BRAGA, 2023).

Calvosa (2023), enfatiza que, independentemente da ferramenta escolhida, o planejamento estratégico, ainda é uma prática válida e eficaz para as organizações contemporâneas. As ferramentas mencionadas devem ser vistas como complementares, cada uma atendendo a necessidades específicas dentro do processo decisório. O sucesso da implementação dessas técnicas depende da capacidade dos gestores de integrá-las de forma coerente e alinhada aos objetivos organizacionais.

Toni, Paiva e Guerra (2021), reforçam a importância de adaptar as ferramentas de apoio ao contexto específico da organização. Por exemplo, enquanto a análise SWOT pode ser ideal para diagnósticos estratégicos, métodos como o *brainstorming* ou os mapas mentais podem ser mais adequados para fases iniciais de geração de ideias. Essa flexibilidade é crucial para garantir que as ferramentas sejam utilizadas de maneira eficiente e agreguem valor real ao processo decisório.

Por fim, Junior, Pelanda e Busato (2022), destacam que a escolha das ferramentas deve considerar não apenas os objetivos estratégicos, mas também as limitações e recursos disponíveis na organização. Ferramentas como o Power BI, mencionado por Leão *et al.* (2023), podem ser extremamente úteis para organizações com acesso à tecnologia avançada, enquanto abordagens mais simples, como planilhas e *brainstorming*, podem ser suficientes para outras realidades.

A chave está em selecionar as ferramentas que melhor atendem às necessidades específicas de cada organização, maximizando os benefícios e minimizando os custos associados.

2.4 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA TOMADA DE DECISÕES

Segundo Chiavenato (2008), o setor de Recursos Humanos é formado por colaboradores de uma organização, e é responsável pela seleção, benefícios e remuneração dos trabalhadores. Os recursos humanos passaram por uma grande transformação, assumindo a responsabilidade por zelar e manter as relações profissionais e interpessoais da empresa.

Conforme Chiavenato (2008), os Recursos Humanos trabalham de forma a liderar, empoderar e engajar as pessoas de forma positiva, acredita-se que as pessoas não são apenas recursos, que simplesmente são testadas e descartadas. As pessoas por serem partes essenciais nas organizações, são dotadas de inteligência e com competências, dessa forma, são seres vivos pensantes.

Conforme Chiavenato (2008), o setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel estratégico essencial no processo decisório das organizações contemporâneas, atuando como um elo crucial entre os objetivos organizacionais e o capital humano. O RH transcende sua função tradicional de gestão operacional para se tornar um agente transformador, responsável por liderar, empoderar e engajar as pessoas de maneira positiva.

Essa evolução reflete uma mudança paradigmática na forma como as organizações percebem seus colaboradores: não mais como meros recursos descartáveis, mas como ativos intelectuais dotados de inteligência, criatividade e competências que impulsionam o desenvolvimento organizacional.

Haracemko *et al.* (2024), reforça essa perspectiva ao destacar que o clima organizacional, fortemente influenciado pelas práticas de RH, exerce um impacto direto na qualidade das decisões tomadas. Os autores evidenciam que ambientes saudáveis, caracterizados por transparência, comunicação eficaz e reconhecimento, tendem a facilitar processos decisórios mais assertivos e alinhados aos objetivos estratégicos. Por outro lado, ambientes conflituosos ou marcados por falta de engajamento podem gerar distorções e comprometer a eficácia das escolhas realizadas.

A evolução do RH ao longo das décadas demonstra sua crescente relevância no contexto organizacional. Alburquerque e Leite (2009), identificaram três fases distintas na trajetória dessa área: a era da Industrialização Clássica (1900-1950), marcada por uma visão burocratizada e focada em relações industriais; a era Neoclássica (1950-1990), caracterizada por uma abordagem mais dinâmica e voltada para a administração de pessoas e a Era da Informação (após 1990), na qual o RH assume um papel estratégico, utilizando a tecnologia e análise de dados para suportar decisões complexas.

Segundo Leão *et al.* (2023), exemplifica essa transformação ao demonstrar como ferramentas como o Power BI têm sido utilizadas pelo RH para analisar indicadores-chave de desempenho (KPIs) e subsidiar decisões estratégicas.

Fialho (2023), acrescenta que o RH moderno deve estar preparado para lidar com cenários prospectivos e incertezas, especialmente em setores críticos como o judiciário. O autor argumenta que a capacidade de antecipar tendências e desenvolver normativos estratégicos é fundamental para garantir a sustentabilidade das organizações. Essa perspectiva é confirmada por Calvosa (2023), que enfatiza a validade contínua do planejamento estratégico, especialmente quando apoiado por práticas de RH bem estruturadas.

Moreira e Filho (2023), destacam a importância do RH na implementação de conceitos de logística reversa no canal de pós-consumo, demonstrando como a área pode contribuir para decisões sustentáveis e economicamente viáveis. Da mesma forma, Silva (2024), apresenta um método de seleção de candidatos baseado em competências, evidenciando como o RH pode utilizar abordagens multicritério para tomar decisões mais precisas e alinhadas às necessidades organizacionais.

Ferramentas como a análise SWOT, continua sendo relevantes para o RH, permitindo uma avaliação sistemática dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionados ao capital humano. Essa abordagem auxilia na formulação de estratégias que maximizem os talentos disponíveis e minimizem as lacunas de competências (NEGRI *et al.* 2022, *apud* ARRUDA *et al.* 2023).

O sucesso organizacional depende fundamentalmente da forma como as pessoas são geridas, capacitadas e mantidas em um ambiente de trabalho adequado. E argumentam que investir em capital humano é economicamente mais vantajoso do que depender exclusivamente de capital financeiro, pois as pessoas são capazes de

gerar inovação, adaptabilidade e valor sustentável para a organização (GIL, 2001 *apud* COUTINHO, 2006).

Marques (2016), conclui que o RH contemporâneo deve ser visto como um parceiro estratégico, responsável por desenvolver e implementar procedimentos que atendam tanto às necessidades organizacionais, quanto aos objetivos individuais dos colaboradores. Essa dualidade de papéis permite que o setor de RH atue como um facilitador do processo decisório, garantindo que as escolhas realizadas estejam alinhadas aos valores e metas da organização, enquanto promovem o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 20):

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização.

Assim, evidencia-se que a administração de pessoas, não é apenas uma etapa isolada, mas um processo contínuo que permeia todas as fases da gestão empresarial. Empresas bem-sucedidas compreendem essa relação e direcionam esforços para valorizar seus funcionários, reconhecendo que máquinas, equipamentos e outros recursos, por mais modernos que sejam, dependem do fator humano para gerar valor real. Assim, investir no desenvolvimento, na motivação e na retenção de talentos torna-se estratégico para alcançar resultados sustentáveis e competitivos no mercado.

Para Chiavenato (1999), o termo Recurso Humano ou Gestão de Pessoas podem ter três significados diferente, como função ou departamento em que o operacional vai funcionar como órgão de staff, sendo um elemento prestador de serviços em recrutamento, seleção, treinamento. Os Recursos Humanos como um conjunto de práticas de Recursos Humanos, é o modo como a organização vai operar suas atividades e o Recurso Humano como profissão que são profissionais que trabalham diretamente com os recursos humanos, seja como treinamentos e administradores de salários.

A área de Recursos Humanos (RH) evoluiu significativamente ao longo do tempo, transformando-se em um pilar estratégico nas organizações. Conforme

destacado por Moura, Pinheiro e Silva (2021), o RH deixou de ser visto apenas como uma área operacional para se tornar um agente de transformação organizacional, responsável por alinhar as competências humanas aos objetivos estratégicos da empresa. Essa transição reflete a crescente percepção de que as pessoas são o principal ativo das organizações, especialmente em um contexto de mercado dinâmico e competitivo.

Segundo Melo, Ribeiro e Prado (2022), historicamente, a origem do RH remonta ao início do século XX, quando o foco estava centrado nas relações industriais e na mediação entre empregadores e empregados durante a Revolução Industrial. A área passou por diversas transformações ao longo das décadas, acompanhando as mudanças no ambiente de negócios e na sociedade. O que antes era tratado como uma função burocrática, limitada à administração de registros e pagamentos, hoje engloba atividades estratégicas como planejamento de carreiras, desenvolvimento organizacional e gestão do clima institucional.

Moura, Pinheiro e Silva (2021), argumentam que os colaboradores que integram o setor de RH, desempenham papéis multifuncionais, sendo responsáveis por garantir que os processos de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e definição de políticas de remuneração estejam alinhados às necessidades da organização. As atividades não se limitam a gestão de pessoas, mas também, incluem a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, capaz de atrair e reter talentos. Além disso, o RH atua como mediador entre a alta gestão e os colaboradores, assegurando que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados e que suas demandas sejam ouvidas e consideradas.

De forma ampla, pode-se dizer que o Recursos Humanos funciona como a "coluna vertebral" da organização, pois é responsável por estruturar e sustentar os processos relacionados ao capital humano, não apenas inicia o ciclo de integração dos colaboradores, mas também acompanha seu desenvolvimento ao longo do tempo, promovendo ações de capacitação contínua e oferecendo suporte em momentos de necessidade. Essa abordagem estratégica contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, em que os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa (MELO; RIBEIRO; PRADO, 2022).

Conforme Moura, Pinheiro e Silva (2021), à análise detalhada do perfil dos candidatos durante o recrutamento, permite que as organizações identifiquem não

apenas competências técnicas, mas também habilidades comportamentais e culturais que se alinham aos valores organizacionais.

Segundo Chiavenato (2005), após o recrutamento, o processo de definição de funções e remunerações ganha destaque. A descrição detalhada das funções é essencial para estabelecer expectativas claras e garantir que as atribuições dos colaboradores estejam em consonância com suas remunerações.

Nesse contexto de acordo com Lizote *et al.* (2022), enfatizam que a transparência na definição de cargos e salários contribui para a percepção de equidade e justiça organizacional, fatores que impactam diretamente o engajamento e a retenção de talentos. Além disso, o acompanhamento contínuo do desempenho permite ajustes necessários e promove o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

O treinamento e desenvolvimento representam uma área crítica dentro do RH, sendo responsáveis por capacitar os colaboradores para enfrentar os desafios organizacionais. Investir em programas de treinamento é fundamental, mas ressaltam que o sucesso dessas iniciativas depende de um acompanhamento sistemático dos resultados (NETO, 2017 *apud* HALL, 2004).

Segundo Marchi, Souza e Carvalho (2013), complementam essa perspectiva ao sugerir que a Avaliação de Aprendizagem deve ser utilizada como ferramenta para medir a eficácia dos treinamentos, permitindo ajustes e melhorias contínuas. Essa abordagem garante que os esforços de desenvolvimento sejam traduzidos em resultados tangíveis para a organização.

Conforme Chiavenato (2009), o planejamento do recrutamento envolve três fases principais: pesquisa interna, pesquisa externa de mercado e técnicas de recrutamento. Arruda *et al.* (2023), destacam que a análise SWOT pode ser aplicada nesse contexto para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no processo de atração de talentos. Essa ferramenta permite que as organizações antecipem desafios e adaptem suas estratégias de recrutamento às mudanças no mercado de trabalho.

Segundo Melo, Ribeiro e Prado (2022), além das atividades operacionais, os Recursos Humanos também são responsáveis por gerenciar aspectos legais e administrativos, como o controle de documentos, cálculos de férias, frequência e pagamentos. Essas tarefas, embora burocráticas, são essenciais para garantir a conformidade legal e a satisfação dos colaboradores. O setor de Recursos Humanos

moderno deve integrar essas funções tradicionais com práticas estratégicas, como a gestão do clima organizacional e o desenvolvimento de lideranças. Essa dualidade reflete a evolução dos Recursos Humanos de uma função operacional para um parceiro estratégico nas decisões organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2005), a Administração de Recursos Humanos abrange diversas áreas, incluindo comunicação, avaliação de desempenho, desenvolvimento organizacional e relações sindicais.

Segundo Haracemko *et al.* (2024), destaca que o clima organizacional influenciado pelas práticas de Recursos Humanos, exerce um impacto direto na qualidade das decisões tomadas. Assim, os Recursos Humanos não apenas apoiam as decisões estratégicas, mas também, cria um ambiente propício para que sejam implementadas de forma eficaz.

Conforme Moreira e Filho (2023), os Recursos Humanos nas tomadas de decisões organizacionais são amplamente reconhecidos, os Recursos Humanos moderno devem adotar uma abordagem holística, considerando tanto os aspectos humanos quanto os tecnológicos e estratégicos. Essa visão integrada permite que o setor atue como um catalisador para a inovação e a competitividade, garantindo que as decisões tomadas estejam alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização. Dessa forma, consolida-se como um pilar essencial para o sucesso sustentável das empresas contemporâneas.

2.5 LIDERANÇA E PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Pereira *et al.* (2021), o processo de decisão a liderança dentro de uma organização possui um papel central no processo decisório organizacional, especialmente em contextos em que a tomada de decisão é eficaz e crucial para o sucesso da empresa. Em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), os líderes frequentemente enfrentam dilemas complexos que exigem não apenas habilidades técnicas, mas também, uma visão estratégica capaz de equilibrar interesses divergentes.

Nesse sentido, à liderança estratégica emerge como uma competência essencial, permitindo que os gestores antecipem cenários futuros e tomem decisões que estejam alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização.

De acordo com Haracemko *et al.* (2024), o clima organizacional influencia diretamente a qualidade das decisões tomadas pelos líderes. Um ambiente saudável, caracterizado por transparência, comunicação aberta e confiança mútua, facilita a implementação de decisões mais assertivas e sustentáveis. Por outro lado, ambientes marcados por conflitos ou falta de engajamento podem comprometer a eficácia do processo decisório, independentemente das habilidades individuais do líder. Assim, a liderança eficaz vai além da tomada de decisões pontuais, envolvendo também a capacidade de criar e manter um clima organizacional propício a colaboração e inovação.

Conforme Fialho (2023), enfatiza que a análise de cenários prospectivos é uma ferramenta valiosa para líderes que buscam tomar decisões estratégicas. Ao antecipar tendências e avaliar possíveis impactos de suas escolhas, os líderes podem mitigar riscos e identificar oportunidades que talvez não fossem evidentes em uma abordagem mais reativa. Essa perspectiva é particularmente relevante em setores dinâmicos, como o judiciário, em que as decisões devem ser cuidadosamente ponderadas para garantir segurança institucional e atender às demandas da sociedade.

Segundo Silva, Soncin e Braga (2023), o planejamento estratégico pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão para apoiar líderes no processo decisório. A definição clara de metas e a alocação adequada de recursos são fundamentais para que os líderes possam tomar decisões alinhadas aos objetivos organizacionais.

Conforme Moreira e Filho (2023), a importância de conceitos como a logística reversa no processo decisório dos líderes, especialmente em setores que lidam com questões ambientais e de sustentabilidade. Nesse contexto, os líderes devem assumir a responsabilidade de integrar práticas sustentáveis às decisões operacionais e estratégicas, demonstrando compromisso com o desenvolvimento de soluções inovadoras e socialmente responsáveis. Essa abordagem reflete uma liderança consciente e proativa, que busca não apenas resultados financeiros, mas também, impactos positivos para a sociedade e o meio ambiente.

Segundo Silva (2024), a seleção de candidatos por competências é um exemplo de como a liderança pode influenciar decisões que impactam diretamente o capital humano da organização. Ao utilizar métodos multicritério, os líderes podem tomar decisões mais justas e objetivas, garantindo que as escolhas sejam baseadas em critérios claros e mensuráveis. Essa prática contribui para a construção de uma

cultura organizacional meritocrática, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da empresa.

Conforme Haracemko *et al.* (2024), a responsabilidade de liderar decisões estratégicas exige que os gestores desenvolvam habilidades específicas, como pensamento crítico, empatia e capacidade de comunicação. Líderes eficazes são aqueles que conseguem articular suas visões de forma clara, envolvendo todos os *stakeholders* no processo decisório. Essa abordagem colaborativa não apenas melhora a qualidade das decisões, mas também, fortalece o senso de pertencimento e comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais.

A liderança estratégica está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptar-se às mudanças e incertezas e os líderes devem estar preparados para revisar constantemente suas estratégias e decisões à medida que novas informações surgem. Essa flexibilidade é essencial para garantir que as organizações permaneçam competitivas e resilientes em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e imprevisível (FIALHO, 2023).

Por fim, a liderança no processo decisório também envolve a capacidade de assumir responsabilidades pelas consequências das escolhas feitas. De acordo com Pereira *et al.* (2021), os líderes que reconhecem seus erros e aprendem com eles, tendem a construir relacionamentos mais sólidos com suas equipes, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo. Essa postura ética e transparente fortalece a confiança entre os colaboradores e os líderes, criando um ambiente em que as decisões são tomadas de forma colaborativa e orientada para resultados sustentáveis.

Em suma, a liderança eficaz é um componente indispensável para o sucesso do processo decisório nas organizações. Seja através da criação de um clima organizacional positivo, do uso de ferramentas tecnológicas avançadas ou da adoção de práticas estratégicas e sustentáveis, os líderes desempenham um papel fundamental na condução das empresas rumo ao alcance de seus objetivos. A capacidade de tomar decisões informadas, responsáveis e alinhadas aos valores organizacionais é o que diferencia líderes excepcionais em um mundo empresarial cada vez mais complexo e interconectado.

2.6 A ESTRATÉGIA NO PROCESSO DECISÓRIO DE GESTORES

A palavra estratégia deriva do grego *strategos* e tem como significado chefe de exército, por ser de uso dos militares tendo como caminho visando à vitória na guerra, e com o tempo foi evoluindo ao ponto de ser usada para um senso comum, ficou designada para aplicar aos meios disponíveis visando a realização dos objetivos específicos (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Chiavenato (2010), destaca que a estratégia organizacional está relacionada ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo, frequentemente associada à ideia de mudança estruturada. Para o autor, as organizações devem adotar um padrão de atuação holístico e sistêmico, alinhando-se ao contexto do mundo dos negócios no qual estão inseridas. Essa perspectiva reflete a necessidade de que as empresas, não apenas reagissem às mudanças externas, mas também de anteciparem as tendências e se adaptem de forma proativa.

Segundo Lizote *et al.* (2022), a importância de estratégias organizacionais bem definidas para lidar com os desafios impostos por ambientes de trabalho cada vez mais dinâmicos, especialmente no contexto pós-pandemia, em que modelos híbridos e remotos exigem maior flexibilidade e integração. A abordagem sistêmica ganha novas dimensões ao incorporar ferramentas digitais e práticas inovadoras de gestão, demonstrando que a estratégia deve ser constantemente revisitada e ajustada para manter sua eficácia no longo prazo.

Na estratégia organizacional o que fazer e não o que vai fazer, é observado com atenção, pois a estratégia vai exigir a implementação dos meios que são necessários para que ocorra a execução do nível estratégico, tático e operacional. A estratégia visa o crescimento do negócio e como manter a lucratividade (FARIAS, 2007).

Outro elemento usado no processo decisório é a estratégia, cujo curso de sua ação, visa fazer o tomador de decisão, escolher a melhor forma para atingir os seus objetivos, de acordo com os recursos que ele tem à sua disposição. A situação também, faz parte do elemento usado na tomada de decisão, pois são aspectos que o ambiente vai envolver o tomador de decisão, os quais alguns possam estar fora do seu controle, ou do seu conhecimento ou até mesmo da sua compreensão e que afetem à sua escolha. E por fim, vem o resultado, sendo a consequência ou resultado da estratégia usada para a tomada de decisão (CHIAVENATO, 2003).

A estratégia no processo decisório de gestores desempenha um papel central na definição de rumos e na busca por vantagens competitivas sustentáveis. A

estratégia organizacional se refere ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente externo, envolvendo mudanças organizadas e um padrão holístico de atuação (CHIAVENATO, 2010).

Essa visão é ampliada por Lizote *et al.* (2022), que enfatiza a importância de os gestores adaptarem suas estratégias à dinâmica do mercado, especialmente em contextos remotos ou híbridos, em que as decisões precisam ser ágeis e baseadas em dados para garantir o comprometimento organizacional.

Arruda *et al.* (2023), destaca que a formulação de estratégias eficazes, exige que os gestores considerem tanto fatores internos quanto externo. A análise SWOT vai demonstrar como as organizações podem identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, transformando esses elementos em ações estratégicas claras. Essa ferramenta permite que os gestores antecipem cenários futuros e tomem decisões informadas, minimizando riscos e maximizando resultados. Da mesma forma, Calvosa *et al.* (2022), destacam que estratégias bem definidas devem estar alinhadas ao market fit, garantindo que as decisões atendam às necessidades reais do público-alvo.

Além disso, a liderança estratégica emerge como um diferencial crucial para a implementação de estratégias. Haracemko *et al.* (2024) argumenta que o clima organizacional influencia diretamente na qualidade das decisões estratégicas, sendo responsabilidade dos gestores criar um ambiente propício à colaboração e inovação. Nesse contexto, líderes que assumem a responsabilidade por suas escolhas e promovem uma cultura de transparência tendem a fortalecer a confiança e o engajamento das equipes, facilitando a execução de planos estratégicos.

Leão *et al.* (2023), destaca que a tecnologia também desempenha um papel cada vez mais relevante no apoio às decisões estratégicas. Como as ferramentas do Power BI que permitem que gestores monitorem indicadores-chave de desempenho (KPIs) em tempo real, facilitando ajustes rápidos e assertivos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISAS REALIZADAS

O trabalho de pesquisa é fundamentado na revisão bibliográfica, na pesquisa de campo, qualitativa, descritiva e exploratória. A revisão bibliográfica apresenta-se como uma pesquisa em que os autores conceituam um assunto pesquisado, seguido da pesquisa de campo que visa vivenciar na prática o estudo. E para a coleta de dados da pesquisa qualitativa utilizou-se de um questionário.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa científica vem contribuir para a evolução do conhecimento do ser humano em diversos setores, uma vez, que é planejada e executada seguindo um processo rigoroso de critérios para que aconteça o processamento de informações. O objetivo da pesquisa serve para esclarecer o que o pesquisador procurou descrever com a teoria até o resultado.

Através do questionário, a pesquisa qualitativa difere da quantitativa que se baseia através de dados, números ou gráficos e é mais congruente sendo de forma mais fechada, com perguntas claras e explícitas. Tem como fundamento a compreensão dos acontecimentos observados e dos sentidos que lhes são inerentes, ou daqueles atribuídos pelo pesquisador. Conforme o contexto em que esses eventos se manifestam, leva-se em consideração a realidade vivida e as características únicas de cada indivíduo que participou do estudo (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O processo investigativo adota uma abordagem descritiva e indutiva, centrada na observação das particularidades dos indivíduos e na complexidade subjetiva dos fenômenos. Essa forma de estudo não se apoia em premissas previamente estabelecidas, permitindo interpretações construídas a partir da realidade observada. Possibilita generalizações limitadas, já que se baseia na análise de situações específicas (SHIMIZU, 2002).

De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória tem o intuito de auxiliar o pesquisador referente ao problema que é o objeto do estudo, auxiliando o desenvolvimento da hipótese e também tornando a questão mais transparente. É utilizada no levantamento de dados e estudos bibliográficos, de forma que auxilie o entendimento do problema, assim como, as entrevistas com os participantes do objeto da pesquisa e estudo de caso.

Segundo Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é um trabalho de natureza exploratória que vem possibilitar as bases teóricas para que o pesquisador possa fazer o trabalho de estudo sobre o tema em estudo. No primeiro momento utilizou-se dessa base que é importante para a curiosidade do pesquisador e dessa forma, causar e despertar inquietações referente ao tema estudado.

Conforme Gill (2002), o questionário é uma técnica de investigação, sendo composta por um número, mais ou menos elevado de questões apontadas por escrito para as pessoas, e tem como objetivo conhecer as opiniões, crenças, sentimentos e as situações que são vividas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada está localizada no Norte do Pará na cidade de Itaituba Pará, no Brasil. Classificada como de grande porte, é uma empresa de departamento e está funcionando desde o final de 2021 com vendas de eletrodoméstico e eletrônicos na cidade.

Participaram da pesquisa o gestor e os colaboradores da empresa e o questionário aplicado continha nove perguntas para o gestor e nove perguntas para os colaboradores e demonstração dos dados utilizou-se das letras (A, B, C, D, E, F) para identificar as respostas obtidas pelo gestor e colaboradores da empresa.

Através da participação do gestor e dos colaboradores que vivenciam diariamente o trabalho desenvolvido na empresa, os desafios tornam-se maiores, exigindo a análise de dados com o uso de ferramentas adequadas para essa coleta. Dessa forma, tanto o gestor quanto os colaboradores conseguem exercer suas funções de maneira mais eficiente dentro da empresa.

3.3 ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS

A Resolução nº 466/12 e Conselho Nacional de Saúde afirmam que em qualquer etapa de uma pesquisa científica pode existir a possibilidade do ser humano sofrer algum tipo de dano, sendo ele: físico, psíquico, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual (BRASIL, 2012).

A realização dessa pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, demonstra que os riscos na iniciação da pesquisa científica foram mínimos, tais como:

o constrangimento pela parte da amostra estudada. E ao que se refere ao pesquisador os riscos foram moderados, como risco de acidentes durante a locomoção até o local da pesquisa, riscos emocionais, tais como: depressão, insônia, ansiedade, risco da perda do conteúdo da pesquisa por danos tecnológicos como computação, grafia ou plágio.

A pesquisa realizada traz grandes contribuições para as organizações principalmente por abordar o tema do processo decisório que os Recursos Humanos exercem nas empresas, com o uso correto de ferramentas que venham agregar valor ao meio organizacional e através do estudo sobre o tema é possível ter uma gama de conhecimento sobre esse processo decisório.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS

De acordo com Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP (2023), para ser ética, a pesquisa precisa, respeitar os participantes em sua dignidade e autonomia, reconhecendo que podem possuir alguma vulnerabilidade, oportunizando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por meio da manifestação expressa, livre e esclarecida.

Seguindo as diretrizes, foi realizado um projeto de pesquisa científica sobre o estudo, com o propósito de aplicar a pesquisa que estivesse de acordo com a temática explicitada. Foi elaborado a metodologia que seria utilizada para a coleta dos dados da pesquisa e desenvolvido o questionário direcionado ao gestor e colaboradores.

Posteriormente, havendo a confirmação para participar do estudo, os participantes foram informados sobre os princípios éticos e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Dessa forma, este estudo obedece aos preceitos éticos e legais, livre de fraude, erros e omissões e de total responsabilidade do autor que obedece aos termos estabelecidos pela Resolução Nº 466/2012 e seus devidos fins.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR

Para a obtenção de dados para o presente estudo o questionário aplicado possui nove questões. Inicialmente o questionário dedica-se a analisar as informações a respeito do gestor da empresa e a primeira pergunta do questionário vem com o perfil e identificação do entrevistado da pesquisa.

A primeira questão foi realizada para saber o gênero, escolaridade, idade, função e tempo de atuação do gestor na empresa:

Quadro 1 – Perfil do Gestor.

Participantes	Gênero	Escolaridade	Função	Idade	Tempo de atuação
Gestor	Masculino	Nível superior	Gerente	32 anos	4 anos e meio

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: Com as informações respondidas no questionário para o gestor, foi identificado que é do gênero masculino, sua idade é de 32 anos, sua escolaridade é do nível superior, trabalha na empresa com a função de gerente e seu tempo de atuação é de 5 anos.

Segundo Bussab e Morettin (2010), na pesquisa realizada são apresentadas variáveis como o gênero, a escolaridade, com são mostrados algumas realizações e atributos da pessoa pesquisada, assim como também, outros dados observados que auxiliam na informação.

Na questão 2 foi perguntado, quais são os principais critérios utilizados para tomar decisões na empresa?

Resposta: *“Ética, moral, coerência, comportamentos, comprometicimentos com suas tarefas e entre outros.”*

Análise: São utilizados princípios na tomada de decisão, em que as pessoas procuram trabalhar de forma ética, respeitando todos que fazem parte da empresa, através do comportamento no ambiente de trabalho obtendo os resultados esperados e a obrigação dentro do trabalho.

Calvosa (2023), enfatiza que independentemente da ferramenta escolhida, o planejamento estratégico ainda é uma prática válida e eficaz para as organizações contemporâneas. As ferramentas mencionadas devem ser vistas como

complementares, cada uma atendendo as necessidades específicas dentro do processo decisório.

Na questão 3 questionou-se se existe um processo formal que a empresa utiliza para a coleta e análise de dados antes de tomar as decisões?

Resposta: *“Sim, todas as tomadas de decisões são baseadas nesses dados, como por exemplo: análises de deveres, metas e resultados.”*

Análise: Ao verificar o ponto de vista do gestor, demonstra-se que ele compreende sobre a importância do uso de dados para a tomada de decisão, de forma a obter os resultados esperados e a realização das tarefas na empresa.

Conforme destacam Haracemko *et al.* (2024), a interação entre diferentes tipos de decisões é fundamental para o sucesso organizacional, a combinação de abordagens baseadas em dados e valores podem gerar soluções mais equilibradas e sustentáveis.

Na questão 4, com que frequência vocês revisam o planejamento para auxiliar na tomada de decisão e poder avaliar se os resultados foram os esperados e através deles adquirirão mais aprendizado?

Resposta: *“Mensalmente, pois todos os meses são feitos os cursos para garantir uma tomada de decisão justa e assertiva.”*

Análise: De acordo com a resposta do gestor, o planejamento é feito mensalmente, para um melhor controle e por todos os meses fazerem cursos para lhes auxiliar na tomada de decisão sendo de forma justa e evitando erros.

Conforme Silva; Soncin e Braga (2023), o planejamento estratégico deve ser visto como um processo contínuo de tomada de decisão, em que os diferentes níveis organizacionais interagem constantemente, a integração entre os níveis decisórios, aliada ao uso de ferramentas adequadas, podem resultar em decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais de longo prazo.

Na questão 5, como o setor de Recursos Humanos equilibram as necessidades estratégicas da empresa com as expectativas dos colaboradores nas decisões do dia a dia?

Resposta: *“De acordo com as atividades diárias através de links e cursos.”*

Análise: O gestor informa que o equilíbrio acontece através de atividades que são feitas diariamente com auxílio de link, e promovendo cursos na empresa.

Segundo Pereira *et al.* (2021), nos níveis mais altos da organização, as decisões assumem caráter estratégico e impactam diretamente o futuro da empresa,

especialmente nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e os gestores enfrentam o desafio de estabelecer metas e estratégias organizacionais com recursos limitados.

Na questão 6, foi perguntado se o processo de tomada de decisão no RH é mais centralizado (pela liderança) ou participativo envolvendo outros setores e colaboradores?

Resposta: *“Esse processo é exclusivamente com o setor de Recursos Humanos com apenas alguns adendos da gestão.”*

Análise: O setor do RH com o trabalho desenvolvido na empresa fica no processo de tomada de decisão, sendo exclusivamente desse setor as decisões tomadas na empresa e a gestão vem auxiliar na análise quando necessário.

Conforme Chiavenato (2008), os Recursos Humanos trabalham de forma a liderar, empoderar e engajar as pessoas de forma positiva, acredita-se que as pessoas não são apenas recursos, que simplesmente são testadas e descartadas. As pessoas, por serem partes essenciais nas organizações, são dotadas de inteligência e com competências, dessa forma são seres vivos pensantes.

Na questão 7, há alguma ferramenta tecnológica ou sistema que apoia o RH na análise de dados para a tomada de decisão, se sim como ela é utilizada?

Resposta: *“Sim, temos várias ferramentas em que a empresa colhe esses dados, tais como EVA, service now, gestão de escala e conecta.”*

Análise: O gestor mostra que a empresa usa algumas ferramentas tecnológicas que ajudam o setor de RH na análise dos dados e dessa forma estudar o meio para a tomada de decisão.

A tecnologia tem desempenhado um papel crucial na evolução dos processos decisórios. Demonstram como as ferramentas digitais como Power BI têm transformado a maneira como as organizações coletam, analisam e utilizam informações para tomar decisões (SILVA; SONCIN; BRAGA, 2023).

Na questão 8, como o feedback dos colaboradores influenciam nas decisões da liderança?

Resposta: *“Os feedbacks construtivos ajudam a melhorar o ambiente e processos, contudo, precisamos filtrar para analisarmos de maneira assertiva para um bem comum.”*

Análise: Na empresa é observado os feedbacks que recebem, pois dessa forma, conseguem melhorar o ambiente da empresa e os processos que são

realizados. Procurando filtrar as informações para serem analisada da melhor forma possível e assim obter melhores resultados.

Segundo Haracemko *et al.* (2024), ressalta que o clima organizacional exerce influência significativa em todos os níveis decisórios. Os ambientes organizacionais saudáveis tendem a facilitar o processo de tomada de decisão, enquanto ambientes conflituosos podem gerar distorções na interpretação dos problemas e soluções.

Na questão 9, você acredita que o processo atual de tomada de decisão é eficiente? Por quê?

Resposta: “Sim, acredito, pois todos os processos são baseados em dados e fatos.”

Análise: No ponto de vista do gestor, o processo decisório na empresa é visto de forma eficiente, pois é utilizado dados e fatos para a tomada de decisão no ambiente da empresa.

Segundo Haracemko *et al.* (2024), o processo decisório nas organizações é frequentemente apoiado por ferramentas e técnicas que visam facilitar a análise de cenários, a avaliação de alternativas e a escolha de soluções mais adequadas.

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES

Na pesquisa participou colaboradores que trabalham na empresa, sendo colaboradores (A, B, C, D, E, F) que contribuíram de forma significativa na pesquisa, e estão apresentados no quadro o perfil dos colaboradores com seu gênero entre masculino e feminino, a escolaridade, a função que exerce na empresa, a idade de cada colaborador e o tempo de atuação na empresa.

Quadro 2 - Perfil dos colaboradores.

Participantes	Gênero	Escolaridade	Função	Idade	Tempo De Atuação
Colaborador A	Feminino	Superior incompleto	Assessor de venda	27 anos	2 anos
Colaborador B	Masculino	Cursando Superior	Assessor de atendimento	25 anos	1 ano
Colaborador C	Masculino	Médio	Assessor de atendimento	19 anos	1 ano
Colaborador D	Feminino	Superior completo	Assessor de atendimento	23 anos	1 ano e meio
Colaborador E	Feminino	Cursando superior	Assessor de vendas	26 anos	1 ano e meio
Colaborador F	Masculino	Superior completo	Assessor de vendas	28 anos	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: Os dados apresentados possibilitam observar o perfil dos participantes, com os colaboradores (A, B, C, D, E, F) que apresentou como 50% do gênero masculino e 50% do gênero feminino, como escolaridade ficou (1) um tendo ensino médio, (3) três com superior incompleto e (2) dois cursando o ensino superior, as funções variam entre assessor de vendas, de atendimento e a idade dos participantes varia entre 19 anos até 28 anos e tempo de atuação na empresa é entre 1 ano e até 4 anos.

Segundo Bussab e Morettin (2010), a escala nominal em auxiliar na análise dos dados, em que mostra a medida sendo diferente ou igual, serve para categorizar as pessoas de uma população. O indivíduo masculino e feminino.

Na questão 2, ao que se refere o processo de tomada de decisão na empresa, com que frequência os colaboradores fazem parte desse processo?

Quadro 3 – Processo de Tomada de Decisão na Empresa

Participantes	Respostas
Colaborador A	Raramente, nós somente somos comunicados sobre as mudanças que ocorrem na empresa, no entanto ao que se refere a equipe, muitas das vezes sentamos e conversamos sobre algo que precisa ser alinhado.
Colaborador B	Raramente, na grande maioria das vezes o processo de tomada de decisão é feito por superiores.
Colaborador C	Raramente
Colaborador D	Raramente
Colaborador E	Raramente
Colaborador F	Raramente, pois as tomadas de decisões são mais internas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: A resposta é unânime em que os colaboradores argumentam que “raramente” participam do processo decisório, o que indica uma gestão centralizadora, em que as decisões são concentradas nos níveis mais altos da hierarquia. Isso pode demonstrar uma estrutura organizacional tradicional, na qual as lideranças assumem o controle quase exclusivo das escolhas estratégicas e operacionais.

Haracemko *et al.* (2024), ressalta que o clima organizacional exerce influência significativa em todos os níveis decisórios. Os ambientes organizacionais saudáveis tendem a facilitar o processo de tomada de decisão, enquanto ambientes conflituosos podem gerar distorções na interpretação dos problemas e soluções. Esse aspecto reforça a importância de considerar variáveis subjetivas no processo decisório.

Na questão 3, na sua opinião, o processo decisório na empresa se baseia através de uso de estudo de dados e gráficos obtidos na empresa ou é baseado apenas na experiencia vivenciada na empresa?

Quadro 4 – O Processo Decisório com uso de dados e gráficos ou experiência.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Através de estudo de dados, pois a empresa se baseia em resultados gráficos, números, a partir dos resultados são feitas as mudanças.
Colaborador B	Na empresa o processo decisório é baseado no estudo de dados, gráficos e resultados obtidos pela empresa.
Colaborador C	Se baseia através do uso de estudo de dados e gráficos.
Colaborador D	Por meio de estudos com pesquisas e dados, porém também se inclui a vivência da empresa.
Colaborador E	Baseado no uso de gráficos, pois a mesma é uma empresa de rede nacional.
Colaborador F	Devido ser uma empresa de rede nacional, ela utiliza métodos com gráficos obtido através do controle interno.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As respostas indicam que a empresa adota uma abordagem analítica e estruturada na tomada de decisões. O uso de dados e gráficos demonstra que a organização valoriza informações concretas, mensuráveis e rastreáveis, o que tende a aumentar a eficácia das escolhas realizadas.

Arruda *et al.* (2023), destaca que a análise SWOT pode ser aplicada nesse contexto para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no processo de atração de talentos. Essa ferramenta permite que as organizações antecipem desafios e adaptem suas estratégias de recrutamento às mudanças no mercado de trabalho.

Na questão 4, na sua visão, o setor de Recursos Humanos da empresa trabalha de forma justa e imparcial ao que se refere a eventuais conflitos que possam surgir devido as tomadas de decisões entre colaboradores e superiores?

Quadro 5 – Os Recursos Humanos e o trabalho justo e imparcial.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Sim, a empresa disponibiliza canais de atendimentos para dar suporte aos colaboradores.
Colaborador B	Sim, muitas vezes o setor de Recursos Humanos trabalha de forma justa, entendendo os colaboradores em reuniões e discutindo de forma construtiva com os superiores.
Colaborador C	Não.
Colaborador D	Não.
Colaborador E	Sim, a empresa até disponibiliza canais de atendimentos para ambas as partes caso ocorra algo do tipo.
Colaborador F	Sim, pois a empresa disponibiliza canais de comunicação para ambas partes.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As respostas indicam uma percepção ambígua quanto a atuação do RH em situações de conflito, pois embora haja tentativas de agir com justiça, nem sempre os colaboradores se sentem plenamente apoiados ou representados, eles indicam que com ajustes em comunicação, políticas e postura proativa, é possível fortalecer a imagem do RH como um agente imparcial, protetor do equilíbrio nas relações internas.

Conforme Haracemko *et al.* (2024), a responsabilidade de liderar decisões estratégicas exige que os gestores desenvolvam habilidades específicas, como pensamento crítico, empatia e capacidade de comunicação.

Na questão 5, quais foram as decisões recentes do RH que você considera que foi positiva para a empresa e para os colaboradores?

Quadro 6 – Decisões positivas na empresa.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Novo modelo de premiação, mediante ao atingimento de metas.
Colaborador B	Entrei recentemente, por isso ainda não vi uma tomada de decisão desse nível.
Colaborador C	A contratação de mais um colaborador para a minha área.
Colaborador D	Recentes nenhuma.
Colaborador E	Mudança no método de pagamento de premiações.
Colaborador F	Em relação a metas e premiações.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As decisões recentes do setor de RH, como a implantação de um novo modelo de premiação e a contratação de mais um colaborador, foram bem recebidas pelos colaboradores. Por isso, demonstra uma postura mais estratégica e atenta às necessidades da equipe. A premiação reforça o reconhecimento e a valorização do desempenho, enquanto a nova contratação ajuda, a equilibrar a carga de trabalho e melhorar o ambiente organizacional.

Nesse contexto de acordo com Lizote *et al.* (2022), enfatiza que a transparência na definição de cargos e salários contribui para a percepção de equidade e justiça organizacional, fatores que impactam diretamente o engajamento e a retenção de talentos.

Na questão 6, você sabe dizer qual o papel que o setor de Recursos Humanos tem no processo decisório na empresa?

Quadro 7 – O papel dos Recursos Humanos no processo decisório.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Contratação, cálculo de pagamento, férias, desligamento da empresa e etc.

Colaborador B	O RH atua como um parceiro na definição da estratégia de negócios e na gestão de pessoas.
Colaborador C	Buscar melhorias no ambiente de trabalho.
Colaborador D	Eles deveriam ter o papel de gerenciar, priorizando principalmente a saúde mental e física dos colaboradores e clientes.
Colaborador E	Agendamento ao gozo de férias, processo de contratação e desligamento, organização cultural da empresa e etc.
Colaborador F	Os principais papéis são contratação de novos colaboradores, agendamento ao gozo de férias, desenvolvimento e treinamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As respostas demonstram que o setor de Recursos Humanos é visto como executor de funções administrativas e operacionais, como contratação, cálculo de pagamento, férias e desligamentos. Essa percepção sugere que ainda há baixa visibilidade do papel estratégico do RH dentro do processo decisório da empresa.

Moura, Pinheiro e Silva (2021), argumentam que os colaboradores que integram o setor de RH desempenham papéis multifuncionais, sendo responsáveis por garantir que os processos de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e definição de políticas de remuneração estejam alinhados às necessidades da organização.

Na questão 7, as decisões tomadas pelos Recursos Humanos estão de acordo com o que a empresa desenvolve no ambiente interno dela, seja seus valores e cultura da empresa?

Quadro 8 – As decisões tomadas pelos Recursos Humanos

Participantes	Respostas
Colaborador A	Sim, pois a empresa preza pela sua cultura organizacional.
Colaborador B	Sim, as decisões do RH não são pejorativas aos colaboradores e culturalmente não ofende.
Colaborador C	Não.
Colaborador D	Não, não está de acordo com os valores e cultura dos funcionários ou clientes.
Colaborador E	Sim, pois os mesmos reforçam o clima organizacional da empresa.
Colaborador F	Sim, mantendo a cultura organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As respostas demonstram a percepção dos colaboradores sobre o alinhamento entre as decisões do RH e a cultura organizacional da empresa. Enquanto, dois colaboradores reconhecem que as ações do RH refletem os valores e princípios internos, reforçando uma imagem de coerência e cuidado com a cultura, os outros quatro aponta uma desconexão entre discurso e prática.

Conforme destacam Haracemko *et al.* (2024), a interação entre diferentes tipos de decisões é fundamental para o sucesso organizacional, a combinação de

abordagens baseadas em dados e valores que podem gerar soluções mais equilibradas e sustentáveis.

Na questão 8, do seu ponto de vista, as comunicações passadas pelo RH sobre as decisões que precisam ser tomadas são de fácil compreensão?

Quadro 3 – A compreensão das comunicações na empresa.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Sim, pois quando acontecem mudanças, somos comunicados, por vídeos explicativos, cursos e gerente da empresa.
Colaborador B	Na grande maioria das vezes sim, o setor de RH tem visado explicar de forma mais fácil para a compreensão de todos.
Colaborador C	Não, pois as comunicações são passadas para o gerente e o gerente repassa para os funcionários.
Colaborador D	Quando são repassadas por quem está acima de mim, como funcionária, sim.
Colaborador E	Sim, são de fácil compreensão, pois há até vídeos e cursos para exemplificar.
Colaborador F	Sim, pois na medida que há alguma mudança são repassadas diretamente através de linhas de transmissões.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: A maioria dos colaboradores consideram que as comunicações do RH são de fácil compreensão, o que demonstra que o setor tem se preocupado em transmitir informações de forma clara e acessível. Isso contribui para uma melhor execução das decisões e fortalece a confiança entre o RH e os demais setores da empresa. No entanto, ainda existem algumas percepções de dificuldade, o que indica a necessidade de pequenos ajustes.

Marques (2016), conclui que o RH contemporâneo deve ser visto como um parceiro estratégico, responsável por desenvolver e implementar procedimentos que atendam tanto às necessidades organizacionais, quanto aos objetivos individuais dos colaboradores.

Na questão 9, quais melhorias você surgiria para tornar o processo de decisão do RH mais participativo, transparente e eficaz?

Quadro 10 – Processo decisório mais participativo.

Participantes	Respostas
Colaborador A	Agilidade no processo de contratação e desligamento.
Colaborador B	Fazer reuniões mais frequentes e se organizar para que todas as decisões antes de serem tomadas sejam conversadas e discutidas com todos os colaboradores afetados por tal decisão.
Colaborador C	Ouvir mais a opinião dos colaboradores.
Colaborador D	Sermos consultados antes das tomadas de decisões.
Colaborador E	Reuniões mais firmes e inclusive com mais mudanças.
Colaborador F	Rapidez na contratação e análises de dados.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Análise: As respostas apontam para a necessidade de um RH mais dinâmico, comunicativo e aberto à escuta ativa. Melhorar a agilidade nos processos, promover reuniões frequentes e envolver os colaboradores antes das decisões, são caminhos essenciais para construir uma gestão de pessoas mais eficaz, transparente e alinhada com a cultura participativa que os profissionais esperam.

De acordo com Shimizu (2006), na organização o processo de decisão que deve acontecer tem que ser ordenado e ser resolvido de real, que seja detalhado, tenha consistência e de forma transparente, pois os problemas que ocorrem precisam de tomada de decisões por serem complexos, e por existir riscos e incertezas, é que necessitam envolver a ideia e participação de todos.

4.3 SUGESTÕES E MELHORIAS

O processo decisório no setor de Recursos Humanos pode ser significativamente aprimorado com a adoção de práticas mais estratégicas e baseadas em dados. É recomendável investir em sistemas de gestão que integrem informações sobre desempenho e engajamento dos colaboradores. A capacitação contínua dos profissionais de Recursos Humanos, também é essencial para decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Além disso, incentivar a participação dos colaboradores nas decisões podem aumentar a transparência e o comprometimento.

Para fortalecer ainda mais o processo decisório no setor de Recursos Humanos, é fundamental promover reuniões periódicas entre os gestores e a equipe de RH, com foco na análise de dados e avaliação das demandas internas. Esses encontros permitem identificar e alinhar estratégias e tomar decisões mais rápidas e embasadas. A análise de dados deve ser usada como uma ferramenta central, permitindo a antecipação de necessidades e o acompanhamento em tempo real de indicadores como rotatividade, tempo médio de contratação e satisfação dos colaboradores.

Além disso, é necessário agilizar o processo de recrutamento e seleção, adotando ferramentas digitais e técnicas modernas de triagem, que reduzam o tempo de contratação sem comprometer a qualidade. A combinação de reuniões estratégicas, uso inteligente de dados e processos mais dinâmicos contribui diretamente para decisões mais eficazes e alinhadas ao crescimento da empresa.

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, à pergunta norteadora da pesquisa realizada, o processo decisório exerce uma influência significativa no setor de Recursos Humanos, impactando diretamente à eficácia da gestão de pessoas e o desempenho organizacional como um todo. Decisões bem fundamentadas e estrategicamente planejadas no RH, contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado, produtivo e alinhado aos objetivos da empresa. Além disso, a inclusão de dados, feedbacks e a participação ativa dos colaboradores no processo decisório, fortalece a transparência, a motivação e o engajamento da equipe.

Partindo do objetivo geral de analisar a atuação do setor de Recursos Humanos com foco na identificação de pontos positivos e negativos dentro da empresa, foi possível compreender de forma mais ampla o papel estratégico que esse setor desempenha na gestão organizacional. À pesquisa evidenciou aspectos positivos, como: o esforço contínuo em promover o desenvolvimento dos colaboradores, a atenção às práticas de integração e o investimento em capacitações.

No entanto, também foram identificadas fragilidades, especialmente relacionadas à falta de uma comunicação mais eficiente entre RH e demais setores, além da necessidade de tornar os processos decisórios mais participativos e transparentes. Esses pontos demonstram, que embora o setor de RH contribua significativamente para o funcionamento da empresa, ainda existem oportunidades de melhoria que podem potencializar seu impacto e tornar a gestão de pessoas mais eficaz e alinhada aos objetivos institucionais.

Dessa forma, essa pesquisa teve como principal objetivo contribuir com profissionais da área, gestores e estudantes, oferecendo uma compreensão clara sobre como as decisões tomadas no RH, impactam diretamente a motivação dos colaboradores, a produtividade e os resultados organizacionais.

Ao destacar a importância de um processo decisório bem estruturado, baseado em dados e na participação dos envolvidos, o estudo proporciona esclarecimentos relevantes para tornar a atuação do RH mais estratégica e eficaz. Dessa forma, espera-se que os conhecimentos aqui apresentados, sirvam como base para aprimorar práticas existentes, orientar futuras ações e fortalecer a tomada de decisão como um pilar essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações.

Com base nos objetivos específicos, observa-se que o RH desempenha um papel estratégico ao orientar escolhas relacionadas à gestão de pessoas. A influência do setor se dá por meio do fornecimento de dados relevantes, avaliação do clima interno e coleta de feedbacks, que são fundamentais para decisões mais informadas e alinhadas aos objetivos da empresa.

À análise dessas informações é realizada de forma sistemática, combinando aspectos quantitativos e qualitativos para garantir que as decisões atendam tanto às necessidades dos colaboradores quanto às metas organizacionais. Dessa forma, o processo decisório no setor de Recursos Humanos contribui significativamente para a construção de um ambiente de trabalho mais eficiente, transparente, fortalecendo o desempenho geral da organização.

Conclui-se que a importância do processo decisório no meio organizacional está diretamente ligada à eficácia e ao sucesso das ações realizadas dentro da empresa. Decisões bem fundamentadas orientam o uso adequado de recursos, a definição de estratégias, a resolução de problemas e a condução das equipes em direção aos objetivos organizacionais.

No contexto corporativo, no qual as mudanças ocorrem de forma constante, um processo decisório estruturado permite agir com agilidade, reduzir riscos e promover inovações. Além disso, quando o processo envolve análise de dados, participação de diferentes setores e alinhamento com a cultura organizacional, ele fortalece a confiança interna, melhora o clima de trabalho e impulsiona os resultados.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Livia Martins; SILVA, Jordana Romero; SANTOS, Laurita Christina Bonfim; RIBEIRO, Rodrigo Vieira; Caldeira, Vanessa Morgado Madeira. A Análise Swot como Auxílio ao Planejamento Estratégico Escolar. **Revista Ilustração**, v. 4, n. 6, p. 111-121, 2023. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/224>. Acesso em: 10 mai. 2025.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 21, p.35-57, jul./set. 1987. Disponível em:< <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9747>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; QUEIROZ, Adylson Rhander dos Reis R. de; FERNANDES, Amanda Leticia M.; FERREIRA, Marcos. Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 5, p. 750-768, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/M4x5345nKV8LDmDfsY3rKfG/?lang=pt>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2006. p. 425-425.

LEÃO, Ailton Pereira da Silva et al. Power BI para tomada de decisões estratégicas: análise de indicadores-chave de desempenho (KPIs). **Revista Foco**, v. 16, n. 7, p. e2472-e2472, 2023. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2472>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

SILVA, Mayara Martins Dantas da; SONCIN, Illa Beghini; BRAGA, Luis Gustavo Schroder. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo desenvolvido em uma empresa do ramo de papel e celulose. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**, v. 2, n. 9, 2023. Disponível em: <<https://revista.doctum.edu.br/index.php/multi/article/view/444>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

QUEIROZ, Adylson de; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino**

em **Administração**, p. c3-c3, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvcasos/article/view/89217>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

DRUCKER, Peter. Ferdinand. **Processo decisório e suas vantagens**. 2002.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>. Acesso em: 04 abri. 2025.

HARACEMKO, Amanda Bieleski et al. Processo decisório organizacional: Pesquisa do Clima Organizacional no processo de Tomada de Decisão. **Inova+ Cadernos de Graduação**, v. 4, n. 2, 2024. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/859>>. Acesso em: 10 abri. 2025.

JUNIOR, Antonio Carlos Perucci; PELANDA, André Maciel; BUSATO, Ivana Maria Saes. Aplicação da análise SWOT no plano municipal de saneamento de Macatuba (SP). **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 11, n. 22, p. 4-14, 2022. Disponível em: <<https://revistasuninter.com/revistameioambiente/index.php/meioAmbiente/article/view/1047>>. Acesso em: 10 abri. 2025.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 663-683, 2022. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/ojs/index.php/secretariado/article/view/1348>. Acesso em: 10 abri. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Gisele Chagas Fernandes; RIBEIRO, Mariana Lima; PRADO, Regiane Mata de Souza. **Planejamento estratégico para recursos humanos na empresa Casa Fácil LTDA**: rede da construção. Relatório de Projeto Interdisciplinar e Extensionista (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos), 2022. Disponível em: <http://www.unifanap.com.br/Repositorio/533.pdf>. Acesso em: 10 abri. 2025.

MOREIRA, Arnaldo Luís Darg; FILHO, Edelvino Razzolini. A tomada de decisão suportada por conceitos de logística reversa no canal de pós-consumo. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 18, p. 1-25, 2023.

MOURA, Claudio Burlas; DE CASTRO PINHEIRO, Christian; DA SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/rh_visaosustentavel/article/view/3249>. Acesso em: 10 abri. 2025.

NEGRI, Aline de Freitas Coelho; WEGNER, Diogo Ferreira; SOARES, Augusto Cesare de Campos; SILVA, Fabrizio Meller da. contribuições do canvas e análise swot no hemocentro de londrina-pr gestão 2021: discussão e aplicabilidade. **DESTARTE**,

v. 11, n. 1, p. 80-94, 2022. Disponível em: <<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/destarte/article/download/1317/1117>>. Acesso em: 10 abri. 2025.

PAIVA, Marcos Vasconcelos; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Análise SWOT como ferramenta estratégica no processo avaliativo do curso de administração pública do IFPB. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e65770-13, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/65770>>. Acesso em: 10 abri.2025.

PEREIRA, Jussara Jessica; CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; REZENDE, Ana Flávia; OLETO, Alice de Freitas. Processo decisório em uma MPE: o dilema de Robson Pai e Robson Filho. **Revista Alcance**, v. 28, n. 3, p. 408-420, 2021. <<https://www.redalyc.org/journal/4777/477768949008/477768949008.pdf>>. Acesso em: 10 abri. 2025.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: decisão com múltiplos critérios e múltiplos estágios. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Luiz Fernando Baumann da. **Seleção de candidatos por competências**: um método de tomada de decisão multicritério para o processo seletivo de empresa júnior. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/34797>. Acesso em: 13 abr. 2025.

FIALHO, Bernardo Soares. **O estudo de cenários prospectivos como ferramenta no processo de elaboração de normativos estratégicos**: proposta para a segurança institucional do Poder Judiciário. 2023. Disponível em: <<https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1899>>. Acesso em: 13 abri. 2025.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o planejamento estratégico no setor público. **Escola Nacional de Administração Pública (Brasil)**. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6334>>. Acesso em: 10 abri. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA PARÁ., desenvolvido por Fabio Conceição da Luz Júnior, discente do Curso de Administração da Faculdade de Itaituba - FAI, sob orientação da Professora Esp. Graciela da Silva Castro. O objetivo central do estudo é analisar a atuação do setor de recursos humanos no processo decisório no meio organizacional. O convite a sua participação se deve à relevância de sua experiência como gestor em empresas de pequeno e médio porte.

Sua contribuição é de suma importância para auxiliar na compreensão dos desafios que a empresa vivencia na tomada de decisão. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário ao pesquisador do projeto. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para dar base a um Trabalho de Conclusão de Curso da referida instituição.

Pesquisador (es): Fabio Conceição da Luz Júnior, Email: fjuniorv164@icloud.com
Telefone: (93) 99102-8908.

Orientadora: Profa. Esp. Graciela da Silva Castro, Email grazesilva4@gmail.com
Telefone: (93) 99147-0398

Nome e Assinatura do Pesquisador

Itaituba, ____ de junho de 2025.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante: _____

APÊNDICE B –Questionário ao Gestor da Empresa



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão do Curso – TCC intitulado: O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA PARÁ.

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

- a.- Gênero: Feminino () Masculino () Outros ()
- b.- Escolaridade: Fundamental Incompleto () Fundamental () Médio () Superior
Outros ()
- c. Função que Ocupa na Empresa: Gestor () Outros ()
- d.- Idade: 18 a 28 () 29 a 39 () 40 a 50 () 51 a 61 () acima de 61 ()
- e.- Tempo de atuação na empresa: 1 a 5 anos () 6 a 10 () 11 a 16 () outros ()

2. Quais são os principais critérios utilizados para tomar decisões na empresa?

.....

.....

.....

.....

3. Existe um processo formal que a empresa utiliza para a coleta e análise de dados antes de tomar as decisões?

.....

.....

.....

.....

4. Com que frequência vocês revisam o planejamento para auxiliar na tomada de decisão e poder avaliar se os resultados foram os esperados e através deles adquirirem mais aprendizado?

.....

.....

.....

.....

5. Como os Recursos Humanos equilibram as necessidades estratégicas da empresa com as expectativas dos colaboradores nas decisões do dia a dia?

.....

.....

.....

.....

6. O processo de tomada de decisão no RH é mais centralizado (pela liderança) ou participativo envolvendo outros setores e colaboradores?

.....

.....

.....

.....

7. Há alguma ferramenta tecnológica ou sistema que apoia o RH na análise de dados para a tomada de decisão, se sim como ela é utilizada?

.....

.....

.....

.....

8. Como o feedback dos colaboradores influenciam nas decisões da liderança?

.....

.....

.....

.....

9. você acredita que o processo atual de tomada de decisão é eficiente? Por quê?

.....

.....

.....

.....

APÊNDICE C – Questionário aos Colaboradores



Este questionário tem como finalidade contribuir para o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC intitulado: O PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE ITAITUBA PARÁ.

1. Perfil e Identificação do Entrevistado:

- a.- Gênero: Feminino () Masculino () Outros ()
- b.- Escolaridade: Fundamental Incompleto () Fundamental () médio () Outros ()
- c. Função que Ocupa na Empresa:
- d.- Idade: 18 a 28 () 29 a 39 () 40 a 50 () 51 a 61 () acima de 61 ()
- e.- Tempo de atuação na empresa: 1 a 5 anos () 6 a 10 () 11 a 16 () outros ()

2. Ao que se refere o processo de tomada de decisão na empresa, com que frequência os colaboradores fazem parte desse processo?

- () Todas as vezes () A maioria das vezes () Raramente

.....

.....

.....

.....

3. Na sua opinião, o processo decisório na empresa se baseia através de uso de estudo de dados e gráficos obtidos na empresa ou é baseado apenas na experiência vivenciada na empresa?

.....

.....

.....

.....

4. Na sua visão, o setor de Recursos Humanos da empresa trabalha de forma justa e imparcial ao que se refere a eventuais conflitos que possam surgir devido as tomadas de decisões entre colaboradores e superiores?

.....

.....

.....

.....

5. Quais foram as decisões recentes do RH que você considera que foi positiva para a empresa e para os colaboradores?

.....

.....

.....

6. Você sabe dizer qual o papel que os Recursos Humanos têm no processo decisório na empresa?

.....

.....

.....

7. As decisões tomadas pelo RH estão de acordo com o que a empresa desenvolve no ambiente interno dela, seja seus valores e cultura da empresa?

.....

.....

.....

8. Do seu ponto de vista, as comunicações passadas pelo RH sobre as decisões que precisam ser tomadas são de fácil compreensão?

.....

.....

.....

9. Quais melhorias você surgiria para tornar o processo de decisão do RH mais participativo, transparente e eficaz?