



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA NUMA  
 EMPRESA DE CONSULTORIA**

**DECISION MAKING PROCESS ROUTINE AND NON-ROUTINE DECISIONS IN A CONSULTING  
 COMPANY**

Abede Cade Falume<sup>1</sup>

**Submetido em: 14/07/2021**

e27595

**Aprovado em: 24/08/2021**

<https://doi.org/10.47820/recima21.v2i7.595>

**RESUMO**

O presente estudo tem como objectivo principal, identificar a tomada de decisões de rotina e de não rotina numa empresa que presta serviços de consultoria nas áreas de contabilidade fiscal, auditoria e assessoria em actividades agrárias, ambientais, financeiras, jurídicas e tecnológicas, localizada na cidade de Nampula, em Moçambique. Quanto à metodologia trata-se de uma pesquisa exploratória, baseada na bibliografia publicada que facilitou o encaixe de teorias e conceitos para acrescentar o conhecimento através da literatura referente a processos de tomada de decisão. Quanto à abordagem do problema classifica-se como indutivo e quanto à técnica utilizada classifica-se como bibliográfica e na recolha de informação foi utilizado um questionário dirigido ao Director Geral da empresa. Os dados foram recolhidos nos meses de Abril e Maio de 2021 dada a disponibilidade do interlocutor. Os resultados foram satisfatórios ao responderem ao objectivo geral que se pretendia com o tema, permitiu perceber que as decisões são tomadas por alternativas que melhor resolvem os problemas da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo de tomada de decisão. Decisões de rotina. Decisões de não rotina. Empresa de consultoria.

**ABSTRACT**

*The main objective of this study is to identify routine and non-routine decision-making in a company that provides consulting services in the areas of tax accounting, auditing and advisory services in agricultural, environmental, financial, legal and technological activities, located in Nampula city, Mozambique. As for the methodology, it is an exploratory research, based on the published bibliography that facilitated the fitting of theories and concepts to add knowledge through the literature regarding decision-making processes. As for the approach to the problem, it is classified as inductive and as for the technique used, it is classified as bibliographical and in the collection of information a questionnaire addressed to the General Director of the company was used. Data were collected in the months of April and May 2021 given the availability of the interlocutor. The results were satisfactory in responding to the general objective that was intended with the theme, it allowed us to realize that decisions are taken by alternatives that better solve the company's problems.*

**KEYWORDS:** Decision making process. Routine decisions. Non-routine decisions. Consulting firm.

**INTRODUÇÃO**

Desde os tempos primórdios da civilização, o homem teve a necessidade de poder tomar certas decisões mas numa eminente incerteza de avançar com este objectivo procurava outras forças naturais que pudessem lhe servir como pontos de inspiração no processo de tomada de decisão.

<sup>1</sup> Universidade Internacional Iberoamericana



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

Assim, o homem procurava por meio de forças sobrenaturais e nas divindades para que lhe servissem de auxílio de modo a tomar decisões pelas quais consideradas como sábias. Nessas manifestações dependendo de cultura de cada um, o homem estava muito interessado nas suas crenças e procurava o tal auxílio em pessoas que acreditavam-se em possuir poderes místicos.

Naturalmente, todas as pessoas são obrigadas a tomar qualquer que seja a decisão no seu dia-a-dia para tomar certo rumo na sua vida seja ela, profissional ou social e algumas decisões tomadas parecem ser tão banais como por exemplo decidir, se a pessoa pode abrir a porta para um pássaro entrar dentro de casa ou se pode deixar o gato a miar, se a pessoa vai fazer ginástica ou beber uma cerveja, se a pessoa pode deitar o lixo num determinado momento ou adiar esta tarefa para mais tarde. Essas decisões quando tomadas têm consequências no futuro e que seus resultados podem criar impactos positivos ou negativos dada as oportunidades de escolha de uma opção em detrimento da outra e por isso há uma grande necessidade de se fazer escolhas para as tais decisões.

No entanto, a partida pode-se afirmar que nem sempre as pessoas de forma individual têm a faculdade de tomar decisões, mas também é extensivo às entidades juridicamente constituídas que também fazem certas escolhas de acordo com suas necessidades. O presente estudo pretendeu identificar se a empresa toma decisões de rotina e não rotina numa situação em que os acontecimentos surgem numa altura em que há vários procedimentos a serem seguidas dentro empresa. A empresa de consultoria está localizada no Conselho Autárquico de Nampula, em Moçambique.

Este estudo se mostra muito útil ao analisar as decisões rotineiras e não rotineiras dentro duma organização que, no entanto, é preciso perceber de que na prática se trata de um assunto difícil que é tomar uma decisão, pela razão dos impactos que esta decisão venha a ter no futuro. Espera-se que este estudo possa contribuir no melhor entendimento sobre os processos de tomada de decisão assim como às decisões rotineiras e não rotineiras. As pessoas têm certa liberdade em tomar decisões capazes de satisfazer as suas necessidades e não fazer por simples emoção.

### PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Quanto ao procedimento metodológico foi empregue a pesquisa exploratória, que para seu aprofundamento baseou-se na revisão bibliográfica já tornada pública para ter o conhecimento de opiniões teóricas por meio da literatura de autores que escreveram sobre os processos de tomada de decisão, por meio de livros e artigos científicos. O presente estudo classifica-se, do ponto de vista da abordagem do problema, como indutivo, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como bibliográfico e para a recolha de dados foi empregue um questionário dirigido ao Director Geral da empresa. A recolha de informação decorreu de Abril a Maio de 2021, que muito dependeu da disponibilidade do respondente.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

Para Marconi e Lakatos (2017) entendem como método a um conjunto de ações sistematizadas com uma certa racionalidade e que apoiam as decisões do pesquisador. Pela sua gênese, um estudo com uma abordagem qualitativa caracteriza-se com um estudo de caso, como refere Medeiros (2019) que um estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa, que do simples particular poder representar um universo. No entanto, Gil (2019) comunga que uma pesquisa de estudo de caso basea-se num estudo profundo e exaustivo, mas que agrega amostra como parte inicial de um todo, mas que isto irá permitir o seu alcance para um amplo e detalhado conhecimento e as pesquisas exploratorias criam mais aproximação do pesquisador com a realidade dos factos.

Para Oliveira (2018) percebe que uma pesquisa exploratória é um passo inicial para que o pesquisador realize um estudo que requer uma investigação mais profunda. E para Andrade (2017) também é de opinião que uma pesquisa exploratória, normalmente percebe-se por um trabalho de preparação de elementos para existência de novas de pesquisa.

No entanto, para a recolha de dados foi empregue um questionário, e na análise de resultados foram utilizadas tabelas para melhor ilustração da informação recolhida. O estudo analítico consistiu na revisão bibliográfica e na consulta da documentação inerente ao objecto em estudo, que contribuiu de certa forma para a busca de contributo dos diversos actores de modo a analisar e confrontar as proposições teóricas.

O uso de tabelas permitiu se fazer uma análise dos dados recolhidos com maior facilidade porque seus empregos são muito mais práticos na interpretação dos resultados, principalmente quando se trata de números discretos e, por isso, se mostram como instrumentos de grande importância uma vez facilitam fazer uma análise e a interpretação de um conjunto de valores em espaço temporal.

Quanto aos procedimentos técnicos, Gil (2019) entende que é caracterizado em formato de o primeiro projecto de pesquisa envolvendo fundamentos metodológicos. Quanto a pesquisa bibliográfica, refere-se aquela que é realizada baseando-se no material tornado público que respondem ao tema em estudo. O pesquisador entra em contacto físico e directo com o material impresso, audiovisual ou mesmo o que foi dito ou escrito como refere Marconi e Lakatos (2017) mas de acordo com Gil (2019) acrescenta que por meio das novas tecnologias pode-se recorrer ao material que se encontra disponível na Internet.

Durante o processo da revisão bibliográfica para o desenvolvimento deste estudo, o pesquisador colocou todas as capacidades concentradas somente na recolha de informações inerentes ao conhecimento das decisões de rotina e de não rotina nas organizações.

### REFERENCIAL TEÓRICO



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

Este capítulo abordará informações relevantes que sua fundamentação está em conformidade com referências teóricas pesquisadas em que se baseou o presente estudo e, desta forma, direcionadas na análise e discussão das várias teorias com o objectivo principal de dar mais acreditação da interação do pesquisador com outros autores previamente seleccionadas que deram sua contrubuição científica em torno do processo decisório, a tomada de decisões e as decisões de rotina e de não rotina.

### TOMADA DE DECISÕES

O homem como gestor, está sempre preocupado também com o futuro da sua organização onde a todo momento verificam-se certos problemas que são eventos envolvidos e que de certa forma precisam de serem resolvidos ou que tenham que influenciar na tomada de decisão. Se no passado era frequente procurar pessoas com poderes místicos hoje em dia estas crenças são transformadas em poderes celestiais onde destaca-se a religião com o forte poder de influência na maioria dos tomadores de decisões.

Pode-se considerar outros factores que de certa maneira num conjunto de combinação de esforços ajudam às pessoas a tomarem decisões certas em seu processo decisório. Não seria sensato afirmar que os outros factores nunca existiram, mas é importante sublinhar que nos dias de hoje são mais usados com muita relevância. Dada a sua importância, as decisões tomadas por uma empresa fazem com que a organização alcance bons resultados e poder estar um pé na dianteira dos seus competidores. Robbins (2010) sustenta que a tomada de decisões acontece quando se pretende reagir a um certo problema e deste pronunciamento também se encontra enquadramento no pensamento de Gomes e Gomes (2012) acrescentando que este problema tenha alternativa para sua solução.

No passado, o processo de tomada de decisões estava centralizado no gestor principal de uma determinada empresa que pode apontar-se a figura do proprietário, com a visão de antecipar às soluções aos problemas da organização com as prerrogativas que lhe competia para em defesa do seu património dar o melhor juízo daquilo que achava de importante para sua organização assim como para os seus colaboradores. Nestes casos, já que o colaborador não corre o risco de perder no investimento da empresa, portanto, eram considerados como pessoas que não se identificam com os ideais da empresa e sem condições para atribuir-lhes certas competências por falta de conhecimentos de gestão e liderança, sem mínimo de capacitação profissional e na falta também de treinamentos para ocuparem cargos com responsabilidades de tomada de decisões.

Desta forma, acontecia porque a avaliação do desempenho dos colaboradores era feita principalmente com base em critérios quantitativos, isto é, daquilo que era o rendimento e eram excluídos do processo laboral os colaboradores achados com menos acções de produtividade. Moritz



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

(2015) caracterizou o processo de tomada de decisão em duas fases em que a primeira cabia a uma visão mais tradicionalista onde havia a centralização das decisões numa única pessoa como decisor, mas hoje em dia assiste-se mais a segunda etapa com a descentralização e colectividade no processo de tomada de decisões.

Uma acção que se acha simples quando for considerada como uma decisão tomada dentro da empresa os seus impactos irão afectar a organização como um todo e por isso, analisar os impactos de uma decisão antes de ser tomada é uma questão fundamental para o gestor usar a sua experiência e reflectir melhor sobre as possíveis alternativas a serem escolhidas para atingir os objectivos estabelecidos que para efeito será necessário pensar as linhas que a decisão irá percorrer e saber dos resultados que esta decisão tomada pode trazer para a empresa. Ludicibus (2020) acrescenta que, para os bons líderes para tomar decisões não precisam de tomar enúmeras decisões, mas sim tomam aquelas que trazem mais valia para organização e em tempo necessário, com isso eles não adiam as decisões.

No processo de tomada de decisão é quando o administrador baseando-se na sua experiência e nos instrumentos que lhe assistem no auxílio para tomar as decisões faz análise em relação que possam vir a ocorrer e poder antecipar na solução dos problemas. Por volta de 1947 foi publicado o livro Comportamento Administrativo de autoria de Herbert Simon, com o propósito de fazer perceber-se o comportamento humano nas organizações e a partir daí se inicia a Teoria das Decisões.

Para Chiavenato (2010) entende que todas as informações necessárias no processo decisório são meramente processadas por pessoas que tem a capacidade de sustentar uma opinião e por final criar condições com bases para que a decisão seja tomada em segurança. Assim o administrador da empresa e seus colaboradores podem identificar algum problema, mas que irão precisar encontrar a causa do problema para que na resolução deste cenário não se tome decisões pela metade ou parte do problema, mas sim na sua totalidade e por isso é fundamental conhecer a causa do problema.

O administrador na empresa não pode tomar uma decisão somente porque já tem uma ideia por onde quer chegar, antes, porém, irá precisar fazer as devidas análises que se enquadrem ao objectivo que pretende alcançar. Esta afirmação é sustentada pelo Bateman (2010) quando menciona em relação às limitações pelas quais obrigam que se faça análises, e, portanto, descreve que as pessoas envolvidas no processo decisório não tomam decisões dada as limitações de várias ordens como as financeiras, legais ou mesmo humanas, não poderão tomar decisões das suas vontades, mas em respeito aos objectivos da empresa.

Dentro do processo decisório será necessário que a empresa esteja preparada para aceitar mudanças e tudo isso alinhado às necessidades do mercado e somente desta forma de dirigir, a empresa vai conseguir atingir os objectivos estabelecidos num horizonte temporal virado aos resultados futuros. Santos (2017) refere que as empresas precisam de estarem preparadas com



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

informações fiéis e oportunas dada a mudanças da situação económica que servirão de apoio a administração da empresa tomar decisões. No entanto, as empresas precisam ter um plano de acções que seus dirigentes possam basear-se para evitar tomar decisões erradas.

Dependendo dos factores como relevância e objectivo que se pretende atingir com uma certa decisão, tendo em conta a experiência do administrador da empresa na pura capacidade de avaliação das questões pode influenciar que esta decisão seja considerada simples ou complexa. Tomar decisões é uma tarefa muito importante para o administrador e por isso, ele precisa conhecer o problema para melhor procurar enquadrar a sua análise e estudar as várias alternativas possíveis e por fim saber o quanto eficaz esta decisão pode dar impactos pretendidos para empresa.

### DECISÕES QUANTO A PREVISIBILIDADE

Das várias classificações das decisões importa referir as decisões rotineiras ou cíclicas e as não rotineiras ou acíclicas e também as inéditas de acordo com o objectivo do alcance desta pesquisa. Outros autores enquadram na classificação deste tipo de decisões em decisões programadas e não programadas, sendo que as decisões programadas incluem as rotineiras por causa da sua repetitividade no quotidiano do administrador e porque são verificadas com maior frequência e previsibilidade e também são baseadas na matriz da empresa e as não programadas que são aquelas caracterizadas pela imprevisibilidade onde se enquadram as decisões não rotineiras e as inéditas.

Para Gomes e Gomes (2012) classificam as decisões em simples ou complexas. Para estes autores entendem que decisões simples são aquelas decisões rotineiras que pela sua natureza são menos arriscadas e apresentam menor incerteza porque normalmente são diárias e, decisões complexas aquelas que se apresentam com maior dificuldade e sem identificação aprior dos seus impactos. O presente estudo está limitado a desenvolver as decisões tomadas de forma rotineira e as não rotineiras, excluindo as decisões tomadas de forma inéditas pela sua exclusividade.

Numa organização, é possível encontrar várias práticas de decisões que de certo modo criam um papel fundamental na mediação de problemas entre os profissionais, daí que a comunicação do administrador da empresa e sua equipa constitui um pilar determinante para o sucesso das decisões tomadas. Ao tomar uma decisão, o administrador da empresa utiliza a sua experiência e seus conhecimentos sobre a matéria o que lhe possibilita transmitir o seu posicionamento em relação a actividade que quer ver resolvida. Por isso, como seres humanos vivendo em sociedade se deve guiar por certos princípios fundamentais em relação as práticas de acções diárias optando por tomar decisões justas e com imparcialidade.



## **DECISÕES DE ROTINA E DE NÃO ROTINA**

Os Administradores das empresas tomam várias decisões, mas que estas não são do mesmo tipo e apresentam diferenças quanto ao envolvimento das equipas que participam no processo decisório e geralmente no quotidiano dos administradores são confrontados a tomarem certas decisões de entre elas decisões rotineiras e não rotineiras que para o efeito o administrador vai precisar de ter bases de informação diferenciada e fiéis. Daí que Rezende e Abreu (2013) entendem que os diferentes níveis de decisão vão precisar de informações diferentes. As decisões programadas, sendo elas sobejamente conhecidas acabam fazendo parte dos procedimentos internos da empresa e na sua solução normalmente é utilizada uma resposta predefinida e não necessariamente uma acção original como exemplifica Maximiano (2009) que os procedimentos fazem parte deste tipo de decisões.

Independente do tipo de decisão a ser tomada de acordo com Maximiano (2009) será necessário perceber que homem possui características de um ser racional e que carrega consigo a intuição que, no entanto, são particularidades do ser humano que cada uma complementa a outra.

E, portanto, para que as tarefas do trabalho sejam bem coordenadas, as empresas sentiram a necessidade de desenvolver e implantar sistemas de informação que servem de apoio a administração no processo de tomada de decisão. Neste contexto, as decisões rotineiras são aquelas que acontecem dentro da empresa de forma repetitiva e por isso é preciso criar padrões sistemáticos para abarcar essa informação por meio de relatórios de gestão que a empresa precisa de desenvolver. No pensamento de Crepaldi e Crepaldi (2017) entendem que a contabilidade de gestão surge como meio de apoio aos administradores com informações exactas para que a empresa alcance os resultados por meio de emprego de uma série de processos decisórios.

Nas decisões rotineiras pode se afirmar que são escolhas de um formato padronizado pela empresa que uma vez serem conhecidos os problemas, no entanto são antecipadas as soluções e, portanto, são acontecimentos já conhecidos pela administração e do modo como elas vão ocorrer e daí quando se criam os mecanismos e todos protocolos de procedimentos que a empresa venha a seguir. Para Ansoff (2007) as empresas precisam de serem guiadas perspectivando o seu futuro e de forma dinâmica aos procedimentos visto que nem sempre as técnicas que derão resultados no passado poderão garantir mesmos resultados no futuro.

As decisões rotineiras são aplicadas aos problemas repetitivos do dia-a-dia e seguem algum procedimento de solução incluindo as possíveis alternativas específicas como acrescenta Daft (2015) que têm uma expressão clara e com alto grau de certeza de sucesso na resolução do problema ou situação. As decisões rotineiras se apresentam como decisões programadas e bem estruturadas porque estão ligadas directamente com as questões rotineiras das operações de uma organização que acabam por ser habituais aos problemas que a empresa esteja a passar e por isso a empresa precisa de desenvolver procedimentos que apoiem na actuação e controle. Maximiano (2009)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

defende a economização do tempo nas decisões programadas já que os mesmos problemas foram resolvidos anteriormente.

Por outro lado, existem as decisões não rotineiras, essas decisões não são programadas porque são exclusivamente novas para a empresa e surgem de forma isolada. Para Gencia, Sandu, Puscas e Mates (2016) entendem que para tomar uma decisão é um processo que precisa ser dirigido por uma pessoa legitimada com poder de decisão. Por isso, o administrador da empresa tem que tomar algumas decisões que não são bem conhecidas na empresa e que seus eventos acontecem ocasionalmente, no entanto, não são nem repetitivas e muito menos são rotineiras.

Estas decisões podem ocorrer uma única vez e por isso são eventos conhecidos por sua singularidade por não tomarem uma estrutura pré-estabelecida e mesmo assim, para a solução dos seus problemas ainda não são conhecidas as devidas respostas no formato da empresa. Neste contexto, estas decisões de acordo com entendimento de Daft (2015) são únicas, sem qualquer definição e que, no entanto, são ao mesmo inovadoras uma vez sua aplicação observa-se aos problemas não rotineiros e não existem procedimentos basilares para alcançar a sua solução.

Entretanto, para as decisões não rotineiras e dada a sua complexidade as empresas precisam de implantar um Sistema de Apoio às Decisões (SAD) que vai facilitar no fornecimento de subsídios para administração nos diferentes sectores. Nas empresas, encontra-se maioritariamente as decisões com natureza de rotina porque são repetitivas com mesma regularidade e as tarefas seguem a mesma sequência do quotidiano assim como os relatórios de gestão estão desenhados e padronizados desta forma. Estas decisões têm a sua forma bem estruturada.

As decisões não rotineiras uma vez sendo não programadas se exige muito o lado hábil dos administradores no processo decisório por falta de uma estrutura programada. Estas decisões são tomadas ao nível mais alto da empresa pelo simples facto de serem assuntos de grande importância para as empresas. Todas as escolhas que as empresas fazem terão que por final serem decididas em processos de tomada de decisão porque as empresas dentro das suas operações sectoriais os colaboradores vão decidir o que fazer ou deixar de fazer para responder a um certo problema procurando melhor alternativa que se adequa ao problema e que traz melhores resultados para a empresa. Entende Maximiano (2009) que as decisões não programadas precisam de análise minuciosa e detalhada de forma individualizada para resolver questões que suas respostas não se encontram enquadradas no formato padronizado, isto é, não conseguem resolver.

Dada a natureza das decisões rotineiras e não rotineiras pode-se concluir que as decisões de rotina pelas suas características que apresentam como algo já pré-estabelecido e bem estruturado são tomadas na sua generalidade pelos directores de vários departamentos de nível inferior porque eles não têm competência de tomar decisões de problemas novos sem comunicar os seus superiores enquanto que as decisões não rotineiras são obrigatoriamente tomadas pelos administradores e que as vezes são auscultados em secções de conselho de direcção ou de administração, onde estes fazem parte como gestores do topo.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

### DADOS DA EMPRESA

A Consafi Limitada é uma empresa que presta serviços nas áreas de contabilidade fiscal, auditoria e assessoria em actividades agrárias, ambientais, financeiras, jurídicas e tecnológicas, publicada no Boletim da República número 49 III série suplementos em 2007. O conselho de administração é dirigido por um presidente eleito pela assembleia geral da empresa e os vários departamentos têm os directores que tomam decisões sobre as suas áreas de competência e que por sua vez respondem ao Director geral da Consafi Limitada.

Do organigrama da Consafi limitada é dirigido por um Director Geral reportado pelos directores da área de consultoria em contabilidade e fiscalidade, consultoria agrária e ambiental e por último o director da consultoria jurídica e tecnológica.

### DISCUSSÃO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Quanto aos resultados do estudo foram dirigidas 11 questões por meio de um questionário que pretendeu saber se a empresa toma decisões rotineiras e não rotineiras no seu quotidiano. O respondente do questionário foi o Director Geral da empresa, órgão máximo com responsabilidades de tomada de decisões. Do questionário elaborado para a colecta de informação necessária para este estudo apresenta-se os seguintes resultados:

Quando questionado o Director Geral da Consafi Limitada que “como são tomadas as decisões na empresa”. Respondeu, informando que nestes casos a empresa toma decisões com base no manual de procedimentos da empresa em relação à várias actividades que decorrem ao longo do período de expediente. E avançou a título de exemplo que para se fazer uma compra é preciso que o departamento que o solicita manifeste por meio de uma requisição e depois de verificado se cumpriu com todos procedimentos internos referentes a uma aquisição é quando se faz a compra e entregue o artigo solicitado.

Numa outra questão que se pretendeu saber “como são feitos os descontos nas facturas dos clientes”. É normal que um cliente solicite um desconto e por isso foi necessário procurar perceber se estas situações, a empresa vem acautelando ou acontecem de forma não programada. Esta questão foi respondida que a empresa tem um parâmetro mínimo para aceitar um serviço e também existe algum parâmetro para dar um desconto quando for necessário. Estas acções já foram definidas como procedimentos da empresa. O interlocutor está ciente que estas acções fazem parte de decisões tomadas por meio de um procedimento uma vez já estão estatuídas na empresa o que leva a concluir que são decisões meramente programadas pela empresa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
 NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
 Abede Cade Falume

Mais adiante, procurou-se saber uma vez trata-se de uma empresa de consultoria “como a empresa processa um relatório de um certo estudo para entrega ao seu cliente”. Para esta questão a resposta foi de que a empresa, “como dizia desde o princípio” tem procedimentos internos a serem seguidos por cada departamento, somente para clarificar incluindo o tamanho e tipo de letras usadas por cada departamento assim como o desenho dos formatos de relatórios e o restante são aqueles procedimentos que começam desde a equipa de base que recolhe e processa a informação até chegar a aprovação dos superiores que também passa por um processo de controle de qualidade dos nossos produtos.

Tabela 1

### As decisões são tomadas com extrimo seguimento dos procedimentos internos

Base de decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Procedimentos internos	X	Procedimentos bases e dinâmicos
Decisões programadas	X	Decisões de rotina
Decisões alternativas	X	Procedimentos com prerrogativas
Decisões não programadas	X	Decisões não rotineiras

Procurou-se saber se “as decisões da empresa sempre são tomadas com extrimo seguimento dos procedimentos internos” contando que esta questão teve a opção de poder-se responder por mais de uma alternativa. No entanto, quanto a esta questão o entrevistado indicou que “com certeza que sim mas as vezes escapa-nos um pouco porque as vezes somos obrigados a tomar decisões alternativas sem fugir dos nossos procedimentos bases mas são decisões que temos prerrogativas de as tomar”. Elencando-se a título de exemplo que por vezes a empresa toma decisões recorrendo na forma de substituição de tarefas quando um certo colaborador não aparece ao serviço e tem que se dar cobertura aos seus trabalhos para não prejudicar o prazos de entrega, “obviamente que são daquelas coisas não programadas”. Com estas respostas pode-se denotar que a empresa também toma decisões não rotineiras.

Tabela 2

### Periodicidade de lançamento de novos produtos e serviços

Periodo	Opção escolhida (X)	Justificativa
Semestral	-	-
Anual	-	-
Bi-anual	-	-
Outro	X	Depende dos desafios e dinâmica do mercado



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
 NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
 Abede Cade Falume

Quanto a periodicidade de lançamento de novos produtos e serviços. Esta questão foi respondida que a empresa lança os seus produtos e serviços de forma não rotineira, escolhendo a opção “outro” porque esta actividade depende dos desafios e dinâmica do mercado, até que o produto pode estar pronto para ser lançado mas o mercado não se mostrar aberto para o receber. Portanto, demonstra que somente acontece conforme os novos eventos do mercado.

Tabela 3

### A tomada de decisões depende exclusivamente do Director Geral da empresa

Dependência de decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Sim	-	-
Não	X	Decisões tomadas por competência complexas

Conforme o organigrama da empresa, pretendeu-se saber se a tomada de decisões depende exclusivamente do Director Geral da empresa pelo qual foi respondido que a escolha para esta questão foi a opção “não” facto justificável que há descentralização no processo decisório e que os departamentos tomam decisões da sua competência em observância ao organigrama da empresa.

Tabela 4

### As informações para a tomada de decisões são directamente dirigidas ao Director Geral ou podem ser decididas ao nível dos departamentos.

Frequência das decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Sim	-	-
Não	X	Decisões complexas

Procurou-se verificar pela tabela acima se as informações para a tomada de decisões são directamente dirigidas ao Director Geral ou podem ser decididas ao nível dos departamentos. Aqui obteve-se uma respostas da opção “não” facto que justificado que quando as informações para tomada de decisões são complexas o conselho directivo se reúne e em conjunto decide-se o que é melhor para a empresa.

Tabela 5

### Frequência de tomada de decisões na empresa

Frequência das decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Diária	X	Funcionamento eficaz da empresa
Semanal	-	-
Quinzenal	-	-
Mensal	-	-



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

Por esta tabela pode ser demonstrado quanto a frequência de tomar decisões na empresa, e por isso foi verificado a escolha assinalado a opção “diária” porque desta forma garantem o normal funcionamento da empresa e assim possibilitam estar um pé a frente aos seus concorrentes.

Tabela 6

### Avaliação da confiança das decisões tomadas para o futuro da empresa

Confiança nas decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Nenhuma	-	-
Moderada	-	-
Elevada	X	Informações relevantes

Com a tabela pretendeu-se perceber de que forma o Director Geral avalia a confiança das decisões tomadas para o futuro da empresa. Em resposta a esta questão, o respondente deu a conhecer que todas informações para a empresa são relevantes e têm um tratamento especial e por isso, suas decisões são extremamente importantes e de “elevada” confiança.

Tabela 7

### Quando toma alguma decisão complexa recorre ao seu lado religioso

Tomada de decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Sempre	-	-
As vezes	X	Crenças religiosas
Nunca	-	-
Outro	-	-

O estudo procurou saber do Director Geral Quando toma algumas decisões complexas recorre ao seu lado espiritual-religioso. Às vezes, facto que foi justificado pelas crenças religiosas que o Director Geral professa e por isso, algumas decisões muito as ligas com tratamento de assuntos pessoais dos seus colaboradores tem usado o seu lado religioso.

Tabela 8

### Quais decisões acha que são mais difíceis de tomar na empresa

Decisões	Opção escolhida (X)	Justificativa
Programadas	-	-
Não programadas	X	Aprendizado novo, surpreendentes

De acordo com a tabela 8, pretendeu-se saber que dada a experiência do Director Geral nos processos de tomada de decisão, quais decisões acha que são mais difíceis de tomar na empresa, e



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

pela sua resposta justificável, recaiu às decisões “não programadas” que são as mais difíceis de serem tomadas porque esses eventos acontecem sempre de surpresa e sem nenhuma experiência anterior na maioria delas mas que alguma coisa tem que ser feita e a partir daí aprende-se algo com elas, isto é, é sempre um aprendizado novo.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desta pesquisa dirigida a CONSAFI LIMITADA, uma empresa de consultoria houve um enriquecimento e aquisição de novos conhecimentos respeitantes ao tema onde se trouxe a ribalta elementos influentes na tomada de decisão, seu processo bem como classificação das decisões de rotina e não rotina. O objectivo geral deste estudo foi de identificar se a empresa toma decisões de rotina e de não rotina que ocorrem num momento de impasse em que há mais de uma opção a ser seguida pela empresa. Cada um de nós toma decisão baseada em aspectos subjectivos, e a subjectividade não tem medida perfeita ela é organizada. Diante disto, percebe-se que a tomada de decisão influencia no alcance dos resultados satisfatórios da Consafi Limitada dada a sua organização interna, funcionamento dos procedimentos estabelecidos na empresa que facilitam uma planificação estratégica para atingir os objectivos.

No entanto, conclui-se que o processo de tomada de decisões pode sustentar-se tanto em modelos racionais como em formas intuitivas e criativas. Há a possibilidade de o administrador utilizar-se de ambos, dependendo do seu perfil quanto a filosofia de gestão e habilidades, e principalmente, quanto a percepção e visão do futuro, aos quais determinarão o seu comportamento diante da resolução de problemas organizacionais e até mesmo a forma como se antecipa a esses problemas, para tornar a organização menos vulnerável as surpresas e oscilações constantes do seu ambiente. Também se conclui que a Consafi limitada no seu quotidiano toma decisões de âmbito rotineiro e de não rotina dependendo das circunstâncias de que os eventos venham a ocorrer, mas de tudo em prol de salvaguardar os interesses da organização.

Trata-se de um tema que trouxe uma experiência de sucesso com alcance dos objectivos definidos para este estudo direccionado a uma empresa de consultoria e, portanto, o tema não está esgotado para mais investigações futuras que procurem dar esclarecimentos sobre o processo decisório nas organizações na época de pandemia, um estudo que vai procurar identificar como os administradores estão articulando os procedimentos internos estabelecidos para o processo decisório durante a vigência da pandemia, adequando isto ao contexto académico onde o estudo poderá se contextualizar.

Este artigo tem no seu âmbito a intenção de facilitar o aprofundamento das decisões de rotina e de não rotina e por isso, se entende como uma contribuição importante no meio académico e na sociedade para aqueles que poderão fazer uma leitura e ultrapassar suas dúvidas quanto ao tema e perceber que as decisões são tomadas por alternativas que se adequam à satisfação das necessidades que melhor resolvem os problemas da empresa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

Apresentando aquilo que representou as limitações do estudo, foi com muita dificuldade em conseguir reunir manuais e artigos científicos para o desenvolvimento deste estudo e que respondessem ao tema. Pelos resultados obtidos, o presente estudo recomenda que dada a importância do processo decisório pode ser utilizado como um dos instrumentos que auxilia aos administradores para a tomada de decisão na gestão empresarial porque ajuda as empresas a cumprir os objectivos respeitando de uma forma regular as falhas no sistema, procedimentos e riscos para uma continuidade do bom funcionamento da sua empresa.

### REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2007.
- BATEMAN, T. S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- GENCIA, A.; SANDU, A.; PUSCAS, A.; MATES, D. An international perspective upon the impact of financial Statement form on the business decision making process. **Lucrări științifice management agricol**, v. 18, n. 1, 2016. Disponível em <http://lsma.ro/index.php/lsma/article/view/954/pdf>. Acesso em: jun. 2021.
- GIL, A. C. **Como elaborar projectos de pesquisa**. 6. ed. Sao Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- IUDICIBUS, S. **Contabilidade gerencial: da teoria à prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**: Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, J. B. **Redação científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MORITZ, G. O. **Processo decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015. Disponível em: [http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/AB320132/Modulo5/Processo%20decisorio/material\\_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/AB320132/Modulo5/Processo%20decisorio/material_didatico/Processo%20Decisorio%20UAB%203ed-alterado.pdf). Acesso em: jun. 2021.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO - DECISÕES DE ROTINA E NÃO ROTINA  
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA  
Abede Cade Falume

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, J. J. **Manual de contabilidade e gestão de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTOS, M. M. M. **A relevância e utilidade das demonstrações financeiras**: a perceção dos gestores das PME. 2014. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4591/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_M%C3%B3nica%20Santos\\_2011152.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4591/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_M%C3%B3nica%20Santos_2011152.pdf). Acesso em: jun. 2021.