

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.51453>

PRESSÃO TEMPORAL, SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO E SATISFAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

TIME PRESSURE, INFORMATION OVERLOAD AND DECISION-MAKING SATISFACTION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Fabiana RODRIGUES¹
Kenny BASSO²
Shalimar GALLON³
Camila SANCHES⁴

Recebido em: **15/12/2019**
Aceito em: **24/06/2020**

RESUMO

O estudo verifica o efeito moderador da pressão temporal na relação entre a sobrecarga de informação e a satisfação com a escolha no recrutamento e seleção de um candidato a uma vaga de emprego. Foi realizado um experimento com 137 estudantes de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas. Os resultados encontrados evidenciam que os sujeitos expostos à condição de sobrecarga de informação e pressão temporal apresentam os menores índices de satisfação com a sua escolha após um processo de tomada de decisão. A contribuição dessa pesquisa é que os gestores de Gestão de Pessoas e de outras áreas poderão entender como essas variáveis influenciam a satisfação e reavaliar o processo decisório, a fim de minimizar o risco da decisão e também maximizar a satisfação ao final do processo decisório.

Palavras-chave: Tomada de Decisão. Pressão Temporal. Sobrecarga de Informação. Satisfação com a Escolha. Gestão de Pessoas.

¹ Faculdade Meridional.

² Cooperando Inteligência + Interação & B-LAB Learning Space.

³ Faculdade Meridional.

⁴ Faculdade Meridional.

ABSTRACT

The study aims to verify the moderating effect of time pressure on the relationship between information overload and satisfaction with choice in the recruitment and selection of a candidate for a job vacancy. An experiment was carried out with 137 graduate students in Human Resource Management. The results show that the subjects exposed to the condition of information overload and temporal pressure present the lowest indexes of satisfaction with their choice after a decision-making process. The contribution of this research is that Human-Resource managers and other areas can understand how these variables influence satisfaction and reevaluate the decision process in order to minimize the risk of the decision and also to maximize satisfaction at the end of the decision-making process.

Keywords: Decision-making. Time Pressure. Information Overload. Satisfaction with the choice. Human Resource Management.

1 INTRODUÇÃO

Frente às mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre organizações, as empresas buscam cada vez mais recrutar e selecionar empregados com base em suas competências individuais e não mais no diploma do candidato e nas descrições do cargo a ser preenchido (ZARIFIAN, 2003). O conceito de cargos está atrelado ao conceito de qualificação, dentro de uma gestão fordista (ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2002), enquanto que as competências do candidato vão além de sua formação escolar.

Essa mudança impacta na forma como os gestores devem realizar o recrutamento e seleção, principalmente, porque a identificação do conhecimento, das habilidades e das aptidões existentes nos candidatos é um trabalho complexo e, muitas vezes, exaustivo. Para tanto, as empresas necessitam otimizar os custos e prazos envolvidos nessa prática de Gestão de Pessoas (GP) (ALVES et al., 2017).

Frente a esse contexto, imagine a seguinte situação: a empresa Alpha precisa contratar um novo empregado. A fim de obter o melhor candidato para essa vaga, a GP divulgou no site da empresa um edital com os pré-requisitos necessários para preencher essa vaga. Após, foram encaminhados para a Maria, gestora de GP, dez currículos que preenchiam os pré-requisitos divulgados. Maria, então, iniciou as entrevistas, as quais foram realizadas em 16 horas de trabalho. Após a realização dessas entrevistas, ela estava indecisa, pois, a maioria dos candidatos possuía experiência e competências necessárias para assumir o cargo na empresa. A direção, ao verificar que o candidato, após sete dias de processo seletivo, não havia sido escolhido, informou Maria que o mesmo deveria ser apresentado na próxima reunião da empresa, que estava marcada para ocorrer em dois dias. Mediante essa situação, Maria reavaliou todos os candidatos e selecionou Joana, em apenas uma hora, e a encaminhou para a sua contratação.

Esta anedota evidencia o que é encontrado frequentemente no dia a dia dos gestores de equipe, pois a maioria - se não todas as decisões - possuem grande pressão por parte dos superiores, pelo fato da decisão influenciar indireta e/ou diretamente no resultado da empresa. Além da pressão, os gestores se deparam com uma excessiva quantidade de informações para gerenciar, não conseguindo filtrar as informações mais relevantes. Mediante esse cenário, cada gestor deve se adaptar à realidade e ao momento da organização e fazer decisões rápidas. No entanto, esse contexto, muitas vezes, implica em uma dificuldade em avaliar todas as informações disponíveis, surgindo o questionamento: qual é a satisfação dos gestores com a decisão escolhida? E, no caso de Maria, se ela tivesse mais tempo para tomar a decisão, poderia ficar mais satisfeita com a sua escolha?

O estudo da satisfação na tomada de decisão vem ganhando destaque dentro do ambiente acadêmico, principalmente, ao que concerne ao estudo das variáveis influenciadoras nessa sensação de satisfação (SCHEIBEHENNE; GREIFENEDER; TODD, 2010). Simon (1978, 1997) foi um dos precursores no estudo da satisfação no processo de tomada de decisão. Em seus estudos, ao adotar a premissa da racionalidade limitada, afirma que as escolhas feitas não buscam a solução ótima, mas sim a satisfatória. Neste sentido, para Simon (1978, 1997), os tomadores de decisão organizacional possuem uma racionalidade limitada, a qual pode ocasionar falhas no processo de decisão, como: faltas de saber todas as alternativas, incertezas em relação a relevantes exógenos eventos e inabilidade para calcular consequências.

Embora o estudo da satisfação no processo de tomada de decisão seja recorrente, Scheibehenne, Greifeneder e Todd (2010), por meio de um estudo meta-analítico, encontraram que os resultados do processo de tomada de decisão (principalmente da quantidade de informações) sobre a satisfação com a escolha são inconclusivos. Especificamente, estudos como o de Iyengar e Lepper (2000) mostram um efeito positivo da quantidade de informações sobre a satisfação com a escolha, enquanto estudos como o de Berger, Draganska e Simonson (2007) mostram um efeito na direção contrária, ou seja, maior quantidade de informação conduz a menores níveis de satisfação com a tomada de decisão. Embora com resultados conflitantes, os estudos têm apontado que a Sobrecarga de Informações (SI) é uma variável que influencia na satisfação final do tomador de decisão (LUCIAN; FARIAS, 2008).

Além dos estudos acerca de como a quantidade de informação influencia a tomada de decisões, alguns estudos também têm procurado verificar como a pressão temporal influencia essa tomada de decisão (LIN; WU, 2005; GE; MESSINGER; LI, 2009; HAYNES, 2009). Haynes (2009) encontrou que decisões tomadas sob restrição de tempo levam a um maior nível de frustração e uma menor satisfação com a escolha. De acordo com alguns estudos, quando exposto a uma quantidade de tempo reduzida, o tomador de decisão utiliza estratégias mais simples para a tomada de decisão (EDLAND; SVENSON, 1993; SMITH; MITCHELL; BEACH, 1982; WRIGHT, 1974), o que pode influenciar na diminuição da satisfação com a escolha.

Tanto a SI, quanto a pressão temporal podem influenciar a satisfação com a escolha e são expostas no caso de Maria. Mediante esse cenário, o estudo dessas variáveis tem relevância nas organizações, pelo fato de os gestores estarem, frequentemente, expostos a essas variáveis na tomada de decisão. Sendo assim, o estudo objetiva verificar o efeito moderador da pressão temporal na relação entre a SI e a satisfação com a escolha no recrutamento e seleção de um candidato a uma vaga de emprego. Com o resultado dessa pesquisa, os gestores de GP e de outras áreas poderão entender como essas variáveis influenciam a satisfação e reavaliar o processo decisório, a fim de minimizar o risco da decisão e também maximizar a satisfação ao final do processo decisório.

Analisando as pesquisas no contexto da GP, diversos estudos apontam a importância de gerenciar as informações (MARTINS et al., 2015; CAMANHO; MORAES, 2014; CHAIM; MARTINELLI; DE AZEVEDO, 2012; ALVES et al., 2017; BEZERRA, 2016; ANDRIOTTI et al., 2012) a fim de tomar uma decisão assertiva. Ademais, a GP tem demandado estudos que mensurem os seus resultados (LENGNICK-HALL et al., 2009; ARMOND et al., 2016), visto que a legitimidade e permanência no dia a dia organizacional da área estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase que matemática de sua efetividade (BARBOSA, 2009). Para tanto, os estudos sobre desempenho da GP tornaram-se mais proeminentes entre as pesquisas da área a fim de determinar a eficiência dos seus resultados (LENGNICK-HALL et al., 2009).

Por fim, um levantamento realizado nos periódicos da CAPES (2020) a partir da palavra-chave ‘recrutamento e seleção’ mostrou 259 artigos publicados em periódicos revisados por pares de 2015 a 2020. No entanto, somente 35 estudos foram publicados em periódicos brasileiros. Destes, 18 estudos foram descartados por não terem como foco de pesquisa o recrutamento e seleção. Ademais, outros 11 estudos não abordavam o recrutamento e seleção como principal temática, sendo apenas um resultado do estudo. As outras pesquisas, quatro estudos eram da área política, um estudo sobre a imigração dos brasileiros para outros países e um estudo de políticas e práticas de Gestão de Pessoas no recrutamento e seleção dos empregados em empresas privadas. Este levantamento mostra a escassez de estudos publicados no Brasil sobre recrutamento e seleção, sendo que muitos deles não têm como foco esta prática, pois acaba sendo um assunto secundário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As próximas seções abordam a GP nas empresas e elucidam o entendimento sobre a tomada de decisão, discutindo os efeitos da sobrecarga de informações e da pressão temporal sobre a satisfação com a escolha. Convém destacar que a satisfação com a escolha é decorrente do resultado da tomada de decisão. Hunt (1977) definiu que a satisfação é uma avaliação de que a escolha realizada atingiu as expectativas do tomador de decisão. Sendo assim, neste estudo, esta variável será considerada como o julgamento do tomador de decisão acerca de sua escolha, em comparação com suas expectativas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O ambiente empresarial é marcado por oportunidades e desafios para se ter destaque no mercado de trabalho. Em consequência, muitas empresas estão dedicando mais tempo e esforços em desenvolver a GP de maneira que não só satisfaça as necessidades em curto prazo, mas que também tenha importância estratégica organizacional. Os estudos sobre GP têm apontado a importância de que as práticas da área sejam desenvolvidas a fim de contribuir para os resultados estratégicos organizacionais pretendidos (LENGNICK-HALL et al., 2009). Assim, a GP deve ter foco no desempenho organizacional buscando mostrar o resultado da estratégia e o impacto dela na empresa (BIANCHI; QUISIDA; FORONI, 2017).

Para Richey e Wally (1998), a preocupação acadêmica sobre a GP evoluiu a partir da percepção de que a estratégia dessa área é crucial para a efetiva realização da estratégia da empresa. Houve, no entanto, crescente reconhecimento de que as estratégias, muitas vezes, se não principalmente, são emergentes e que a gestão estratégica deve se basear no desenvolvimento de organizações que podem promulgar ambientes, ao invés de reagir a eles por meio de planejamento formal e de programas de implementação (RICHEY; WALLY, 1998).

Assim, dentre as políticas e práticas de GP, o processo de recrutamento e seleção de pessoas frequentemente se deparam com contrações emergenciais, visto a falta de planejamento, o que pode implicar em desdobramentos que comprometam a estratégia organizacional por não ter pessoas competentes na empresa. Neste contexto, as políticas de recrutamento devem ser bem planejadas, pois ao mesmo tempo em que a empresa busca divulgar as suas vagas, ela pretende atrair os melhores candidatos para o processo seletivo. Para tanto, as empresas têm investido em processos de recrutamento mais estruturados e no desenvolvimento de novas competências dentro das equipes (SOUZA et al., 2015), a fim de trazer contribuição para a organização.

Uma pesquisa realizada por Lima e Amaral (2018) no setor hoteleiro mostra que a política de recrutamento e seleção, quando bem utilizada, traz benefícios para a organização. O estudo

mostra que os empregados percebem que a contratação de profissionais condizentes com as características dos cargos traz um diferencial para a empresa e para os empregados visto o alinhamento das estratégias organizacionais e as contratações realizadas (LIMA; AMARAL, 2018).

Bianchi, Quisida e Foroni (2017) argumentam que as contribuições da GP precisam ampliar a compreensão sobre o papel do líder que conduz as políticas e práticas na empresa. Assim, além das estratégias, é necessário entender o papel dos gestores na implementação das práticas organizacionais. Neste contexto, a prática de recrutamento e seleção tem implicação direta com o papel do líder, pois é com base no seu entendimento que será decidido quem será contratado. No entanto, nota-se ainda uma predominância dos métodos tradicionais na seleção de candidatos, o que demanda um processo mais cuidadoso porque nem sempre os gestores envolvidos possuem a devida preparação para conduzi-los (VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007).

Uma pesquisa realizada com hotéis mostra que a seleção dos candidatos é realizada utilizando os gestores e a GP em conjunto, mas também há uma grande parte de hotéis em que a seleção é definida pela alta gestão, o que configura uma centralidade e pessoalidade do processo do que um alinhamento das estratégias organizacionais com a GP (idem, ibidem). Assim, o estudo mostra que a GP exerce muito mais a função de consultoria interna, visto a participação dos gerentes de cada setor. Para tanto, se a captação dos empregados ocorre por propósitos distintos de uma visão estratégica, prevê-se uma grande possibilidade de insucesso (id., ibid.) do processo de recrutamento e seleção.

Lima e Amaral (2018) ressaltam a redução de custos que envolve uma seleção bem-sucedida, visto que a GP, provavelmente, terá menos dispêndios com o empregado selecionado em termos de treinamento e desenvolvimento, rotatividade, entre outras. Assim, o processo de recrutamento e seleção é um diferencial para as empresas que conseguem selecionar os melhores candidatos apropriados para a vaga em questão (idem, ibidem). Se um candidato inadequado for empregado, mais produtividade será perdida e mais despesas serão incorridas pela repetição do processo de recrutamento. Portanto, é necessário melhorar a eficiência do processo de recrutamento, reduzir custos e aumentar a probabilidade de recrutar o candidato mais adequado para a vaga (BELL; HILLBERG, 2012).

A seleção de candidatos a cargos de emprego pode ser um exercício demorado e caro (idem, ibidem). Para tanto, uma ou mais rodadas de entrevistas devem ser realizadas pela GP antes de escolher o melhor candidato, sendo que esse processo normalmente leva seis semanas (id., ibid.). Os candidatos com as habilidades apropriadas para o cargo devem ser identificados a partir de um conjunto maior de candidatos em potencial (id., ibid.). Portanto, sempre é esperado que o recrutamento atinja o maior número de candidatos para que se possa fazer uma boa seleção.

Ressalta-se que quando se buscam referências pelos candidatos, é que as habilidades de uma pessoa podem ser consideradas boas para uma empresa, no entanto, dependendo da estratégia e da empresa, podem ser consideradas como médias. Portanto, os candidatos podem ser incorretamente incluídos ou omitidos na lista de candidatos aceitáveis (id., ibid.).

Neste contexto, ao lidar com muitas informações sobre os candidatos, Bell e Hillberg (2012) defendem o uso de um *software* para ser nutrido de informações sobre o candidato e deixar que ele auxilie na tomada de decisão ao reduzir o número de candidatos. Isto pode reduzir os custos com publicidades de um novo recrutamento, bem como com a possibilidade de contratar a pessoa errada para o cargo.

No entanto, um estudo mostra que ainda os principais recursos utilizados na seleção dos candidatos é o banco de currículos, recomendação do empregado e recrutamento interno

(VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007), sendo que a primeira opção é a mais citada. Isto mostra que a GP ainda carece de um amadurecimento quanto à prática de recrutamento e seleção a fim de atingir os objetivos organizacionais.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A ação de tomar uma decisão é definida por Ferreira (2010) como humana e comportamental, na qual inicia com a seleção de determinadas informações ou ações que possam auxiliar no processo decisório, com a finalidade de se fazer a melhor decisão. Para garantir um bom resultado na tomada de decisão, alguns pesquisadores como Macedo et al. (2007) identificaram que o ser humano possui dificuldades para a tomada de decisão e que, para solucionar esse impasse, o tomador de decisão utiliza heurísticas. Embora o uso de heurísticas na tomada de decisão seja recorrente para resolução mais ágil de tomadas de decisões, Brandstätter, Gigerenzer e Hertwig (2006) relatam que o uso de heurística incute um maior nível de risco à decisão, devido ao fato de que o tomador de decisão não analisa todas as informações que estão disponíveis.

As heurísticas são facilitadoras da tomada de decisão, por acelerar o processo, mas podem ocasionar falhas na decisão (MACEDO et al., 2007). As heurísticas são analisadas em três vertentes: (i) disponibilidade: chance de determinado evento acontecer de acordo com eventos que já ocorreram; representatividade: decisões com base em estereótipos de situações semelhantes; e ancoragem e ajustamento: chance de uma ocorrência se determinar através da colocação de uma base fixa (BAZERMAN, 1994).

De acordo com Robbins (2000), os tomadores de decisões devem se basear num processo racional para a melhor tomada de decisão, fazendo escolhas de acordo com as informações obtidas. Nesse sentido, Macedo et al. (2007) concluíram que as decisões estratégicas, que determinam o andamento das organizações, devem ser analisadas racionalmente, eliminando ao máximo a utilização de heurísticas.

Embora decisões racionais sejam preferidas à utilização de heurísticas, de acordo com Jones (1999), a racionalidade plena não é possível no caso de tomadas de decisões entre gestores. A racionalidade se torna limitada quando os indivíduos possuem a dificuldade de lidar com muitas informações complexas e, com isso, os tomadores de decisões utilizam regras básicas de heurísticas para conseguir lidar com as informações complexas (BAZERMAN, 1994).

No contexto de GP, os estudos sobre tomada de decisão concernem em torno da gestão da inovação (MARTINS et al., 2015) e na relevância de adotar um método para aumentar a efetividade da tomada de decisão (CAMANHO; MORAES, 2014), bem como a importância de se ter um modelo de apoio à decisão na GP, considerando variáveis intangíveis como estresse, motivação, desempenho, conflito, o uso do improviso, criatividade (BEZERRA, 2016) e da intuição como uma variável importante na tomada de decisão (ANDRIOTTI et al., 2012; BEZERRA, 2016).

Assim, as empresas têm buscado respaldo nos sistemas de informação para obter o gerenciamento adequado das informações a fim de obter vantagens competitivas e estratégicas e tomar decisões mais assertivas (SOUZA; PASSOLONGO, 2009). No entanto, nem sempre as informações são apresentadas de maneira satisfatória, visto que os relatórios não são suficientes para atender às necessidades dos administradores frente ao volume de informação disponibilizado.

A quantidade de informações em um processo de decisão pode advir da quantidade de opções para serem consideradas. Dentre as diversas opções, os tomadores de decisão buscam

evidências para minimização do risco da escolha, através de informações sobre as opções que são oferecidas (SCHWARTZ et al., 2002). Lucian e Farias (2008) identificaram que as informações podem alterar a tomada de decisão e até gerar uma sensação do tomador não ter feito a melhor escolha. A fim de verificar a forma como a variável informação influencia na tomada de decisão, será abordado no próximo capítulo o que é informação e as pesquisas realizadas sobre o tema SI.

2.3 SOBRECARGA DE INFORMAÇÃO

As buscas por informações, como uma ferramenta na tomada de decisão, estão presentes no dia a dia do indivíduo e também das organizações. As informações estão cada vez mais acessíveis, devido às novas tecnologias, o que ocasiona o acúmulo excessivo de informações, caracterizando a sensação de SI (ANDERSON et al., 1966; JACOBY et al., 1974; MALHOTRA, 1982; KELLER; STAELIN, 1987; HAHN; LAWSON; LEE, 1992; HELGESON; URSIC, 1993). A SI é caracterizada como uma quantidade excessiva de informações, obtidas por diversos meios, podendo ser por meio físico ou via web (REIS; TEIXEIRA; ANDRADE, 2013). De acordo com Pijpers (2010), a SI ocorre quando o indivíduo recebe mais informações do que consegue absorver e quando a demanda por processamento de informações excede a oferta de capacidade cognitiva do sujeito.

A SI começou a ser identificada como um problema no início do século 20, momento em que os indivíduos reconheceram o problema de lidar com muitas informações (PIJPERS, 2010). Schneider (1987) afirma que a SI não é só causada pelo excesso de informação, mas também pelas diversas características encontradas nas alternativas obtidas para a tomada de decisão.

O processo de decisão, quando exposto a SI, fica confuso e mais complexo para o tomador de decisão (SCHICK et al., 1990). Essa confusão ocasiona uma necessidade de maior tempo para tomar a decisão (JACOBY, 1984) devido à incapacidade de analisar e usar as informações obtidas para a tomada de decisão (BAWDEN, 2001).

Além do tomador de decisão sentir-se confuso e com dificuldade de tomar a decisão, ele também pode sentir-se insatisfeito com a tomada de decisão (ANDERSON et al., 1966; SCAMMON, 1977; MALHOTRA, 1982; KELLER; STAELIN, 1987). A satisfação é ocasionada no final de uma tomada de decisão, sendo influenciada por variáveis vivenciadas pelos indivíduos no decorrer do processo de decisão. A SI influencia negativamente na satisfação com a tomada de decisão, sendo que, em situações com maior quantidade de informações, os tomadores de decisão podem ter mais fortemente um sentimento de ter realizado a melhor escolha (SCAMMON, 1977).

Coerente a isso, Chernev (2003), em seu estudo, encontrou que, quando o indivíduo está exposto a uma grande quantidade de conjuntos de informações, o seu grau de confiança diminui, o que interfere diretamente na satisfação com a tomada de decisão. Mogilner, Rudnick e Iyengar (2008) reforçaram o fato de que o tomador de decisão tende a ficar insatisfeito ao confrontar uma quantidade maior de informações para a tomada de decisão.

Os tomadores de decisão têm a percepção de que, quanto mais informações tiverem, melhor será a sua decisão, mas conforme estudos, a satisfação percebida pelo tomador de decisão é influenciada positivamente por obter características diferentes em sua escolha (MOGILNER; RUDNICK; IYENGAR, 2008). Além das características das informações obtidas para a tomada de decisão, o fato de o tomador de decisão conseguir analisar as informações de forma minuciosa, fazendo uma tomada de decisão detalhada aumenta a satisfação com a tomada de decisão (ALDAG; POWER, 1986). Isso pode ocorrer em função de os indivíduos não

possuírem as habilidades e capacidades suficientes para lidar com todas as variáveis que podem influenciá-los direta ou indiretamente, no momento de decidir (ANDRIOTTI et al., 2012).

Analisando o contexto da GP, percebe-se o crescente uso das redes sociais no recrutamento e seleção de pessoas para aumentar o número de informações (CHAIM; MARTINELLI; DE AZEVEDO, 2012). Assim, o volume virtualmente infinito de informação a que se tem acesso e a democratização das mídias sociais propiciam ampla difusão da informação de forma descentralizada (CHAIM; MARTINELLI; DE AZEVEDO, 2012).

A cada dia são usadas mais técnicas, como a internet, na seleção e recrutamento de empregados, demonstrando ser uma das formas mais econômicas e rápidas para encontrar profissionais em vários lugares e com diferentes características. Desta forma, as novas tecnologias, principalmente, da informação têm auxiliado na gestão das políticas e práticas de GP, encurtando distâncias, tempo e custos (ALMERI; MARTINS; DE PAULA, 2014). Exemplo disso é o uso da rede social on-line LinkedIn, que é utilizada para fazer recrutamento e seleção de candidatos, independentemente do cargo, hierarquia, tempo de experiência e porte da empresa. No entanto, os resultados mostraram que a qualidade dos serviços prestados por essa rede social encontra-se abaixo do esperado, caracterizando-os como insatisfatórios. Assim, a ferramenta acaba sendo utilizada para a promoção das organizações (CHAIM; MARTINELLI; DE AZEVEDO, 2012) desviando o objetivo inicial da utilização da ferramenta.

2.4 PRESSÃO TEMPORAL

A primeira pesquisa científica realizada sobre os efeitos da pressão temporal na tomada de decisão foi em 1974, na qual Wright (1974) estudou quais eram as características que eram percebidas pelos tomadores de decisão, quando colocados em pressão temporal. Wright (1974) concluiu que, sob pressão temporal, os indivíduos possuem uma tendência de avaliar apenas as características negativas dos objetos a serem escolhidos. A pressão temporal é entendida como restrição de tempo, ou seja, quando o indivíduo deve decidir e fazer julgamentos rapidamente (ROTHSTEIN, 1986).

Pesquisas ligadas à pressão temporal estudam o processo decisório e a influência da pressão temporal no intuito de verificar se ocorrem mudanças nesse processo (HAHN; LAWSON; LEE, 1992; DHAR; NOWLIS, 1999). De acordo com Dhar e Nowlis (1999), os indivíduos são tendenciosos a postergar as decisões do dia a dia, mas quando expostos a pressão temporal, a tendência é a postergação da tomada de decisão não ocorrer. Alinhado a isso, o estudo de Lin e Wu (2005) concluiu que os indivíduos tomam decisões mais rápidas quando expostos a pressão temporal pelo fato de que os indivíduos assumem uma posição favorável por alguma alternativa. Ou seja, Lin e Wyu (2005) encontraram que, sob pressão de tempo, os tomadores de decisão utilizam mais heurísticas do que em condições sem esta pressão.

Este achado relativo ao uso de heurísticas, ou seja, processos automáticos de tomada de decisão, também é reforçado pelos achados de Andriotti et al. (2012), que evidenciam que os executivos preferem ter um tempo de reflexão e de análise para a tomada de decisão, mas que, muitas vezes, isso não é possível, especialmente em situações de decisão instantânea. Sendo assim, buscam decidir com as ferramentas que têm à disposição, quando, então, a intuição tem um papel de destaque (idem, ibidem).

No mesmo sentido, Edland e Svenson (1993) verificaram que os tomadores de decisão aceleram o processo de tomada de decisão, quando expostos à pressão temporal, mudando as estratégias ou utilizando uma estratégia mais simples. Ao ocorrer essa aceleração na tomada de decisão os

indivíduos estão propensos à utilização de heurísticas para facilitar a tomada de decisão (VERPLANKEN, 1993).

Já Haynes (2009) mostrou que o indivíduo necessita de mais tempo para fazer uma escolha quando é apresentada a ele uma quantidade maior de informações. Porém, ao encarar o cenário em que existe a pressão temporal, o indivíduo irá se sentir estressado psicologicamente, o que poderá lhe causar uma redução na satisfação com a decisão.

Mediante a discussão acerca de sobrecarga de informação e pressão temporal, bem como ambas as variáveis podem afetar a satisfação com a escolha, acredita-se que, combinadas ambas as variáveis, terão um efeito sobre a satisfação do tomador de decisão com sua escolha. Especificamente, quando expostos à alta carga de informação e sob pressão temporal, os tomadores de decisão irão sentir menos satisfação com a escolha do que sujeitos expostos às demais condições (com baixa SI e/ou sem pressão temporal). Diante disto, apresenta-se a hipótese deste estudo:

Hipótese: Há um efeito da interação entre SI e pressão temporal sobre a satisfação com a escolha. Especificamente, sujeitos expostos à alta sobrecarga de informação e sobre pressão temporal irão apresentar uma menor satisfação com a escolha do que sujeitos em condição de baixa SI ou sem pressão temporal.

3 MÉTODO

A fim de verificar o efeito moderador da pressão temporal na relação entre a sobrecarga de informação e a satisfação com a escolha no recrutamento e seleção de um candidato a uma vaga de emprego, foi realizada uma pesquisa causal que busca analisar a relação de causa e efeito entre duas ou mais variáveis (HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014). A pesquisa foi desenvolvida em 2018 por meio de um experimento com 137 estudantes de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas. Estes sujeitos foram escolhidos devido a sua atuação e prática na GP. Optou-se pela escolha de estudantes de *lato sensu* pela facilidade de encontrar diversos profissionais da área de GP reunidos em um só lugar para participar do estudo.

As medidas demográficas dos participantes foram tomadas a fim de caracterizar a amostra do estudo. Assim, dos respondentes, 63,50% são mulheres e a idade média da amostra foi de 27 anos. Em relação à renda familiar dos entrevistados, 6,6% possuem renda acima de R\$1.576,00; 11,70% possuem renda entre R\$7.880,00 e R\$15.760,00; 18,20% possuem renda até R\$1.576,00; 29,20% possuem renda entre R\$1.576,00 e R\$3.152,00; e 34,30% possuem renda entre R\$3.152,00 e R\$7.880,00.

O experimento realizado foi um estudo fatorial 2 (SI: baixa / alta) X 2 (Pressão temporal: sem/com), entre sujeitos com atribuição aleatória dos sujeitos às condições experimentais. Para manipulação da SI aos sujeitos foram apresentados 8 (alta) ou 3 (baixa) currículos, contendo nove informações em cada currículo. Para a manipulação da pressão temporal, os sujeitos na condição sem pressão não possuíam um tempo limite para fazer a escolha do melhor currículo, enquanto que na condição com pressão temporal os sujeitos possuíam 90 segundos para fazer a escolha após a visualização dos currículos.

O experimento foi realizado por meio da apresentação de um caso fictício, desenvolvido e aplicado em laboratório. Neste caso, os indivíduos foram incluídos como gerentes de uma grande empresa de varejo, na qual, devido à grande instabilidade em que o mercado de exportação se encontra, lançou um projeto inovador que promete alavancar as ações da empresa. A partir desta informação, os participantes eram incumbidos da tarefa de contratar um novo empregado para

ser o responsável pela implantação deste projeto. Cada respondente foi direcionado a um cenário entre as quatro condições resultantes da combinação fatorial:

- Cenário 1: Baixa SI (três candidatos diferentes) e sem pressão temporal (sem tempo determinado para escolher).
- Cenário 2: Alta SI (oito candidatos diferentes) e sem pressão temporal (sem tempo determinado para escolher).
- Cenário 3: Baixa SI (três candidatos diferentes) e com pressão temporal (90 segundos para fazer a escolha após a visualização dos currículos).
- Cenário 4: Alta SI (oito candidatos diferentes) e com pressão temporal (90 segundos para fazer a escolha após a visualização dos currículos).

Após a escolha, os sujeitos eram apresentados às medidas do estudo. Como variável dependente, a satisfação com a tomada de decisão foi avaliada através de três perguntas adaptadas de Oliver (1997) ($\alpha=0,840$): você está satisfeito com o candidato escolhido para assumir o novo projeto?; se você passasse novamente pela situação escolheria o mesmo candidato?; e você acredita ter feito a escolha certa ao escolher esse candidato?. A satisfação foi mensurada por meio de escala do tipo *Likert*, na qual 1 é definitivamente não e 5 definitivamente sim.

Para verificar a manipulação da SI, as seguintes perguntas foram utilizadas, medidas com escala do tipo *Likert* de 5 pontos (definitivamente não /definitivamente sim): você sentiu dificuldade de tomar uma decisão devido ao número de candidatos?; você sentiu dificuldade de tomar uma decisão em função da quantidade de informações?. Para verificar a manipulação da pressão de tempo, os sujeitos foram expostos a seguinte pergunta, mensurada com escala do tipo *Likert* de 5 pontos (definitivamente não /definitivamente sim): você sentiu dificuldade de tomar uma decisão devido ao tempo estipulado para a escolha?. Como forma de avaliar a percepção de realismo do estudo, os sujeitos também foram questionados se a tomada de decisão era realista.

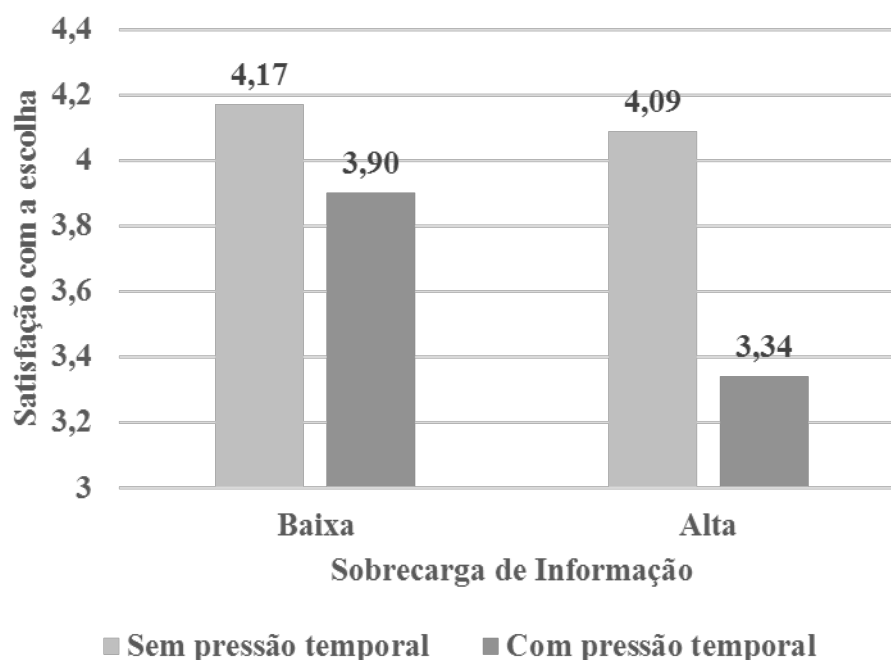
A análise dos dados foi realizada através do *software SPSS Statistics* (versão 20) e a técnica de análise utilizada foi a Análise da Variância (ANOVA).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a checagem da manipulação em relação à SI, os sujeitos expostos à baixa SI ($M=2,71$) perceberam uma quantidade menor de informações que os sujeitos expostos à alta SI ($M=3,25$; $F(1, 135) = 8,023$; $p<0,01$). Em relação à checagem da manipulação da pressão temporal, os sujeitos expostos à condição com pressão temporal ($M=3,63$) sentiram-se mais pressionados para tomar a decisão do que os sujeitos expostos à condição sem pressão do tempo ($M=2,68$; $F(1, 135)=18,523$; $p<0,001$). Estes resultados indicam que as manipulações foram corretamente realizadas e geraram os efeitos esperados nos participantes da pesquisa.

Com relação ao realismo percebido no estudo, os sujeitos perceberam que a situação apresentada é realista ($M=3,64$) e que é possível se imaginar na situação apresentada ($M=3,73$). Ambos os resultados são significativamente maiores que o ponto médio da escala ($p<0,001$), o que indica que os cenários são percebidos como reais pelos sujeitos.

Ao analisar o efeito da pressão temporal e da SI sobre a satisfação com a tomada de decisão realizada, percebeu-se que a SI possui um efeito principal significativo sobre a satisfação com a escolha ($F(1, 133) = 6,836$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,049$), da mesma forma que a pressão temporal ($F(1, 133) = 17,560$; $p<0,001$; $\eta^2_p=0,117$). Ademais, há um efeito significativo da interação entre a SI e a pressão temporal sobre a satisfação com a escolha ($F(1, 133) = 3,918$; $p<0,05$; $\eta^2_p=0,029$) (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Efeito da interação entre SI e pressão temporal na satisfação com a escolha

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Especificamente, na condição de baixa SI, não há uma diferença significativa na satisfação com a escolha entre sujeitos expostos à pressão temporal ($M=3,90$) e sujeitos sem delimitação de tempo para tomada de decisão ($M=4,17$; $F(1, 133) = 2,819$; $p=0,096$; $\eta^2_p=0,021$). Por outro lado, na condição de alta SI, há uma diferença significativa na satisfação com a escolha dos sujeitos expostos à pressão temporal ($M=3,34$) e sujeitos sem delimitação de tempo para tomada de decisão ($M=4,09$; $F(1, 133) = 16,802$; $p<0,001$; $\eta^2_p=0,112$).

De forma ortogonal, não há uma diferença significativa na satisfação com a escolha entre os sujeitos expostos à condição sem pressão temporal, uma vez que os participantes em baixa SI ($M=4,17$) e alta SI ($M=4,09$; $F(1, 133) = 0,217$; $p=0,642$; $\eta^2_p=0,002$) apresentaram médias semelhantes. No entanto, há diferença significativa na satisfação com a escolha para os participantes expostos à pressão temporal, uma vez que sujeitos expostos à pressão temporal e à alta SI apresentaram uma menor satisfação com a escolha ($M=3,34$) do que sujeitos na condição de baixa SI ($M=3,90$; $F(1, 133) = 9,863$; $p<0,01$; $\eta^2_p=0,069$).

Estes resultados oferecem suporte à hipótese do estudo de que os sujeitos expostos à condição de SI e pressão temporal apresentam os menores índices de satisfação com a sua escolha após um processo de tomada de decisão. Na sequência, este resultado, bem como suas implicações são discutidos.

5 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que os indivíduos expostos a uma condição comumente encontrada no dia a dia das organizações (alta quantidade de informação e limitação temporal) apresentam menores níveis de satisfação com a sua escolha do que sujeitos

expostos a menores quantidades de informações e/ou sem restrição temporal para a tomada de decisão na seleção de um empregado.

Os achados deste estudo podem ser explicados pela racionalidade limitada (SIMON, 1997). De acordo com esta teoria, os tomadores de decisão, ao serem apresentados a uma grande quantidade de informações, podem não apresentar capacidade cognitiva para processar corretamente as informações. Nestes casos, os tomadores de decisão acabam usando heurísticas para aprimorar a tomada de decisão e reduzir a quantidade de energia e esforço despendida (TVERSKY; KAHNEMANN, 1974).

Com o uso de heurísticas, os tomadores de decisão acabam não detalhando e analisando todas as informações, o que pode influenciar na formação das expectativas. Por outro lado, quando o tomador de decisão conseguir analisar as informações de forma minuciosa, fazendo uma tomada de decisão detalhada, há uma probabilidade de aumento da satisfação com a tomada de decisão (ALDAG; POWER, 1986). Especificamente, ao usar heurísticas para a tomada de decisão, o processo de formação das expectativas acerca do resultado da decisão fica prejudicado e não é ajustado como quando os tomadores de decisão conseguem ter ciência de todas as informações.

Como a satisfação é formada pela diferença entre as expectativas e a percepção acerca do resultado da decisão (OLIVER, 1997), percebe-se que, ao prejudicar o processo de formação das expectativas, tanto com grande quantidade de informações, quanto com restrição temporal, o resultado da tomada de decisão pode ser percebido como pior (menor satisfação com a escolha) do que quando um ou ambos os condicionantes da tomada de decisão não estão presentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento da quantidade de informações dispostas para o indivíduo e a restrição de tempo para tomar a decisão, esse estudo torna-se relevante por aprofundar o estudo da satisfação na tomada de decisão mediante as variáveis pressão temporal e SI na contratação de um empregado. Os resultados demonstraram que a satisfação com a decisão (contratação do empregado) é influenciada negativamente quando a situação encontrada possui pressão temporal e SI. A hipótese do estudo foi confirmada, ou seja, os gestores apresentaram um menor nível de satisfação com a contratação realizada quando sob SI e pressão temporal.

Em termos teóricos, este estudo contribui para o conhecimento dos efeitos da SI sobre a satisfação com a escolha. Especificamente, o estudo evidencia que a satisfação com a escolha é negativamente afetada pela SI, tal como os estudos seminais de Scammon (1977). Ademais, a essa contribuição, o estudo também avança ao evidenciar que as variáveis SI e pressão temporal podem atuar em um contexto de GP influenciando a tomada de decisão em práticas organizacionais. A tomada de decisão deve ser coerente com a estratégia da organização para que a área possa contribuir os negócios da empresa (RICHEY; WALLY, 1998; VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007; BIANCHI; QUISIDA; FORONI, 2017; LIMA; AMARAL, 2018).

Gerencialmente, as decisões sempre geram uma sensação de satisfação, reduzida ou ampliada, dependendo das variáveis sentidas no decorrer dessa tomada de decisão. Baseado nos resultados deste estudo, para alcançar maiores níveis de satisfação com as escolhas feitas por gestores de GP, as organizações devem repensar as formas e prazos para decisões importantes, gerenciando melhor os empregados e minimizando uma decisão com a sensação de não ter realizado a melhor escolha. Assim, a área passa a ser mais estratégica e decisões mais assertivas (LIMA; AMARAL, 2018), ao invés de reagir a problemas e ter uma atuação baseada em interesses circunstanciais (DE RÉ; DE RÉ, 2011).

Ademais, para as políticas e práticas de GP, especificamente nesse caso, o recrutamento e seleção de pessoas se deve a atentar para as mudanças no contexto organizacional. Como a seleção passa a focar as competências do candidato e não mais a qualificação das pessoas (ZARIFIAN, 2003; DUTRA, 2002), a SI disponível aumentou, o que também implica em um recrutamento e seleção mais minucioso a fim de que possa ser escolhido o melhor candidato para a organização (e não o cargo em questão). Isso significa que a análise da formação escolar não basta para escolher o melhor candidato a fim de ter uma tomada de decisão assertiva. É necessário ter diferentes e variadas informações, o que pode implicar em um processo demorado (BELL; HILLBERG, 2012; LIMA; AMARAL, 2018) e que nem sempre vai seguir todos os protocolos em função da pressão temporal.

Para tanto, sugere-se que as empresas possam usar novas ferramentas que consigam lidar com uma expressiva quantidade de informações para auxiliar na tomada de decisão (BELL; HILLBERG, 2012). Isto poderá minimizar conduzir a tomada de decisão do gestor a uma melhor satisfação com a sua decisão. Este tipo de diferencial na tomada de decisão permitirá que a GP tenha um amadurecimento nas suas estratégias permitindo que a área deixe de ter um comportamento tradicional e trazendo maior competitividade para a organização.

Assim, os resultados obtidos no estudo também são importantes para os tomadores de decisão, uma vez que podem gerenciar as formas e o modo como planejam as grandes decisões do dia a dia. A maneira como cada gestor lida com as informações, escolhendo os dados certos e fragmentando as mesmas, fará com que, durante a avaliação das alternativas ou informações relevantes, o indivíduo não se sinta sobrecarregado e confuso, reduzindo a sensação de SI. O gerenciamento dessa sobrecarga pode ser realizado através de um bom planejamento, escolhendo quais são as informações para melhor definir a tomada de decisão e não apenas buscar dados que não farão diferença para selecionar uma opção ou outra.

Esse gerenciamento realizado para controlar a SI pode ser feito para a variável pressão temporal. A pressão temporal é identificada quando existe uma restrição de tempo para fazer uma escolha e essa variável faz com que o indivíduo se sinta incapaz de realizar a escolha, reduzindo a satisfação com a alternativa escolhida. De acordo com esse constructo, os gestores devem planejar e organizar melhor as etapas essenciais para a tomada de decisão e, nos casos em que os prazos são curtos, negociar prazos para entrega.

O conhecimento da influência dessas duas variáveis na satisfação pode fazer com que os gestores gerenciem melhor as atividades diárias e faça com que as tomadas de decisões sejam realizadas da melhor forma, ocasionando, consequentemente, em uma melhor satisfação e sensação de ter realizado a melhor escolha.

Podem-se identificar limitações nesse estudo, sem comprometer as implicações acadêmicas e gerenciais apresentadas. Uma primeira limitação refere-se à população desse estudo, vinculados à GP. Futuros estudos podem expandir os achados deste estudo a gestores de outras unidades organizacionais, que sofrem com SI e pressão temporal para tomada de decisão.

Esse estudo foi realizado através da pesquisa experimental no contexto de GP, utilizando a escolha de um candidato. Nos próximos estudos propõe-se avaliar em outros contextos, avaliando a satisfação mediante a presença dessas variáveis. Por exemplo, estudos futuros podem considerar características pessoais como moderadores dos efeitos verificados neste estudo. Pode-se supor que indivíduos com maior capacidade cognitiva sofram menos os efeitos da SI e da pressão temporal durante o processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ALDAG, R. J.; POWER, D. J. An empirical assessment of computer - assisted decision analysis. **Decision Sciences**, v. 17, n. 4, p. 572-588, 1986.
- ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. da S. P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Fatea ECCOM**, v. 4, n. 8, p. 77-94, 2013.
- ALVES, R. M. de F.; SILVA, F. N. R. da; MOTA, D. P.; MYSMAR, D.; ALVES, S. M. de F. Seleção de pessoas por meio de algoritmos genéticos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 2, p. 307-317, 2017.
- ANDERSON, L. K.; TAYLOR, J. R.; HOLLOWAY, R. J. The consumer and his alternatives: An experimental approach. **Journal of Marketing Research**, v. 3, n. 1, p. 62-67, 1966.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. M. R. de; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P. O processo de tomada de decisão instantânea e a intuição. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- ARMOND, L. P.; CÔRTEZ, F. G.; SANTOS, F. A. M.; DEMO, G.; MENESES P. P. Gestão estratégica de pessoas: revisão da produção nacional de 2006 a 2015 e agenda de pesquisa para o contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD: 2016.
- BAWDEN, D. Information and digital literacies: a review of concepts. **Journal of Documentation**, v. 57, n. 2, p. 218-259, 2001.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos: Realidade atual e perspectivas. In: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (Orgs). **Estado, Empresas e Sociedade**. Um Mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Edições Colibri. 2009.
- BAZERMAN, M. **Judgment in Managerial Decision Making**. 3. ed. New York: Wiley, 1994.
- BELL, G.; HILLBERG, R. M. Systems, methods, apparatus and Graphical user interfaces for improved candidate search and selection and recruitment management. **Patent Application Publication**, Oct, 2012.
- BERGER, J.; DRAGANSKA, M.; SIMONSON, I. The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice. **Marketing Science**, v. 26, n. 4, p. 460-472, 2007.
- BEZERRA, E. D. Intuição, improviso e criatividade: estudo observacional da tomada de decisão no filme Apollo 13. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.
- BIANCHI, E. M. P G.; QUISIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, Jan./Fev. 2017.

BRANDSTÄTTER, E.; GIGERENZER, G.; HERTWIG, R. The priority heuristic: Choices without tradeoffs. **Psychological Review**, v. 113, n. 2, p. 409-432, 2006.

CAMANHO, R.; MORAES, E. A. de. Impactos da utilização do AHP na efetividade de uma reunião para tomada de decisão estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoa de Ensino Superior. **Disponível em internet:** <http://periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 01 maio 2020.

CHAIM, D. F.; MARTINELLI, C. R.; AZEVEDO, M. M. Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 3, p. 30-42, 2012.

CHERNEV, A. When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 170-183, 2003.

DE RÉ, C. A.; DE RÉ, M. A. Processos do sistema de gestão de pessoas. In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DHAR, R.; NOWLIS, S. M. The Effect of Time Pressure on Consumer Choice Deferral. **Journal of Consumer Research**, v. 25, n. 4, p. 369-384, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas. 2002.

EDLAND, A.; SVENSON, O. Judgment and Decision Making Under Time Pressure. In: SVENSON, O.; MAULE, A. J. **Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making**. New York: Plenum, p. 27-40, 1993.

FERREIRA, A. F. A tomada de decisão: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões. In: ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 4., 2010, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco: SENAC, 2010.

GE, X.; MESSINGER, P. R.; Li, J. Influence of Sold out Products on Consumer Choice. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 3, p. 274-287, 2009.

HAHN, M; LAWSON, R; LEE, Y.G. The effect of time pressure and information load on decision quality. **Psychology & Marketing**, v. 9, n. 5, p. 365-378, 1992.

HAYNES, G. A. Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. **Psychology & Marketing**, v. 26, n. 3, p. 204-212, 2009.

HELGESON, J. G.; URSIC, M. L. Information load, cost/benefit assessment and decision strategy variability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 13-20, 1993.

HERNANDEZ, J. M. C.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Pesquisa experimental em marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 96-115, 2014.

- HUNT, A. W. A decision rule technique for predicting academic success. **Decision Sciences**, v. 1, n. 8, p. 270-286, 1977.
- IYENGAR, S. S.; LEPPER, M. R. When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 79, n. 6, p. 995–1006, 2000.
- JACOBY, J. Perspectives on information overload. **Journal of Consumer Research**. v. 10, n. 4, p. 432-436, 1984.
- JACOBY, J; SPELLER D. E.; BERNING, C. Brand choice behavior as a function of information load. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 1, p. 63-69, 1974.
- JONES, B. D. Bounded rationality. **Annual Review of Political Science**, v. 2, p. 297-321, 1999.
- KELLER, K; STAELIN, R. Effects of quality and quantity of information on decision effectiveness. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 2, p. 200-213, 1987.
- LIMA, T. B. de; AMARAL, E. V. de S. A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 1, p. 66-89, jan./jun. 2018.
- LUCIAN, R.; FARIAS, S. A. P. Quanto mais informações melhor? Um experimento acerca dos efeitos da sobrecarga de informações na compra de um produto no varejo eletrônico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LIN, C.; WU, P. How to Deal with Conflicts? The Effect of Consumers' Subjective Time Pressure on Product Attitude Judgment and Choice. **Journal of American Academy of Business**, v. 6, n. 1, p. 219-224, 2005.
- MACEDO, M.; OLIVEIRA, M. A.; ALYRIO, R. D.; ANDRADE, R. O. B. **Heurísticas e vieses de decisão**: a racionalidade limitada no processo decisório. 2007. Disponível em: http://www.each.usp.br/rvicente/0176_ArtigoIAMDecisao.pdf. Acesso em: 11 maio 2018.
- MALHOTRA, N. K. Information load and consumer decision making. **Journal of Consumer Research**, v. 10, n. 4, p. 419-430, 1982.
- MARTINS, V. M. C.; MARTINS, R. S. de M.; SIEDENBERG, D. R.; GRIEBELER, M. P. D. Gestão da inovação em empresas que adotam diferentes processos de tomadas de decisão. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 3, p. 211-244, 2015.
- MOGILNER C.; RUDNICK, T.; IYENGAR, S. S. The mere categorization effect: how the presence of categories increases choosers perceptions of assortment variety and outcome satisfaction. **Journal of Costumers Research**, v. 35, n. 2, p. 202-215, 2008.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill Company, 1997.

PIJPERS, G. **Information Overload: A System for Better Managing Everyday Data**. John New Jersey: Wiley & Sons, 2010.

REIS, S. L. V.; TEIXEIRA, L. A. A.; ANDRADE, D. F. A sobrecarga de informações diante da atenção interrupções e multitarefas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RICHEY, B.; WALLY, S. Strategic Human Resource Strategies For Transnationals in Europe. **Human Resource Management**, v. 8, n. 1, p. 79-97, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROTHSTEIN, H. G. The effects of time pressure on judgment in multiple cue probability learning. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 37, n. 1, p. 83-92, 1986.

SCHEIBEHENNE, B.; GREIFENEDER, R.; TODD, P. M. Can there ever be too many options? A meta-analytic review of choice overload. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 3, p. 409-425, 2010.

SCAMMON, D. L. 'Information load' and consumers. **Journal of Consumer Research**, v. 4, n. 3, p. 148-155, 1977.

SCHWARTZ, B.; WARD, A.; MONTEROSSO, J.; LYUBOMIRSKY, S.; WHITE, K.; LEHMAN, D. R. Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 83, n. 5, p. 1178-1197, 2002.

SCHICK, A. G.; GORDON, L. A.; HAKA, S. Information overload: A temporal approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 15, n. 3, p. 199-220, 1990.

SCHNEIDER, S. C. Information overload: Causes and consequences. **Human Systems Management**, v. 7, n. 2, p. 143-153, 1987.

SIMON, H. **Administrative Behavior: A study of decision-marketing process in administrative organization**. 4. ed. New York: Free Press, 1997.

SIMON, H. A. Rational Decision-Making in Business Organizations. **Economic Sciences**, p. 343-371, 1978.

SMITH, K. J.; MITCHELL, T. R.; BEACH, L. R. A cost-benefit mechanism for selecting problem solving strategies: some extension and empirical tests. **Organizational Behavior and Human Performance**. v. 29, n. 3, p. 370-396, 1982.

SOUZA, A. A.; PASSOLONGO, C. Avaliação de sistemas de informação contábeis: estudo de casos múltiplos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 8, n. 2, p. 177-205, 2009.

SOUZA, F. A. S. de; LEMOS, A. H. da C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; MALVA, T. R. J. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, Jan./Mar. 2015.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974.

VERPLANKEN, B. Need for cognition and external information search: Responses to time pressure during decision-making. **Journal of Research in Personality**, v. 27, n. 3, p. 238-252, 1993.

VIEIRA, A.; PEREIRA, G. B.; LIMA, C. H. P. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 8, n. 2, p. 78-95, jul./dez. 2007.

WRIGHT, P. The harassed decision maker: Time pressures, distractions, and the use of evidence. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 555-561, 1974.

ZARIFIAN, P. **O modelo competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.