



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*José de Oliveira Nascimento*

**Percepção dos modelos de tomada de decisão organizacional:  
construção e validação de um instrumento de medida.**

**UBERLÂNDIA – MG**

**2012**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia – MG

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



*José de Oliveira Nascimento*

**Percepção dos modelos de tomada de decisão organizacional:  
construção e validação de um instrumento de medida.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Sinésio Gomide Junior

**UBERLÂNDIA – MG**

**2012**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia – MG

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



## **José de Oliveira Nascimento**

### **Percepção dos modelos de tomada de decisão organizacional: construção e validação de um instrumento de medida.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador: Sinésio Gomide Junior

### **Banca Examinadora**

Uberlândia,

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Junior (Orientador)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dra. Áurea de Fátima Oliveira (Examinadora)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Prof. Dr. Claudio Vaz Torres (Examinador)  
Universidade de Brasília – Brasília, DF

---

Prof. Dra. Mirlene Maria Matias Siqueira (Examinador Suplente)  
Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP

**UBERLÂNDIA**  
**2012**

Universidade Federal de Uberlândia - Avenida Maranhão, s/nº, Bairro Jardim Umuarama - 38.408-144 - Uberlândia – MG

+55 – 34 – 3218-2701

[pgpsi@fapsi.ufu.br](mailto:pgpsi@fapsi.ufu.br)

<http://www.pgpsi.ufu.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

N244p Nascimento, José de Oliveira, 1984-  
2012 Percepção dos modelos de tomada de decisão  
organizacional : construção e validação de um instrumento de  
medida / José de Oli-  
veira Nascimento. -- 2012.  
89 f. : il.

Orientador: Sinésio Gomide Júnior.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.

1. Psicologia - Teses. 2. Psicologia aplicada - Teses. 3. Psi-  
cometria - Teses. 4. Processo decisório - Teses. I. Gomide Júnior,  
Sinésio. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-  
Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU:

159.9

---

“Toda decisão que você toma - toda decisão - não é uma decisão sobre o que você faz. É uma decisão sobre quem você é. Quando você vê isso, quando você entende isso, tudo muda. Você começa a ver a vida de um modo novo. Todos os eventos, ocorrências e situações se transformam em oportunidades para fazer o que você veio fazer aqui.”

(Neale Donald Walsch)

“Nada é mais difícil, e por isso mais precioso, do que ser capaz de decidir.”

(Napoleão Bonaparte)

## **AGRADECIMENTOS**

A cada grande marco de nossas vidas é chegado o momento de olhar para os lados e lembrar com carinho e admiração todos aqueles que me apoiaram para a conclusão de mais um sonho.

Dou inicio a esse compartilhar de felicidade agradecendo a minha mãe, Maria Terezinha, que sempre me ensinou a potência do ser humano em suas palavras e ações. Mais do que mãe, ela é um exemplo de como devemos usar nossa vida: buscar ser único através da bondade.

Agradeço também meus queridos irmãos, Pedro e Camila. Mesmo a distância, sei que posso sempre confiar nessas duas estrelas. Minha irmã, pela sua garra de ir atrás de seus sonhos e meu irmão, pela sua capacidade de driblar as mais complicadas situações com um sorriso. Eles sempre vão me ensinar que irmãos são também o sonho que podemos realizar na alma do outro através da torcida incondicional que temos.

Agradeço aos meus primos, Inácio, Vinícius, João Henrique, Renato, Ana Alice, Virginia, Giovana, Ernesto e tantos outros assim como meus tios e tias Lourdes, Darinho, Nena, Hélio, Ivone, Célia, Julia, Cida, Maria e Nivalda que contribuíram com pensamentos, conversas, reflexões e tantas experiências inesquecíveis para minha formação como ser humano.

Meus agradecimentos se estendem também aos grandes amigos dessa vida. Ao Adriano, Willian e Carlos pelo convite de trabalhar em grupo que se tornou uma amizade eterna. A Aline, Patrícia e Nathália que com jeitos tão diferentes

montam uma história única de amizade capaz de influenciar para melhor tudo em volta delas. Ao Israel, Helder, Daniel, Thiago e Felipe as incríveis loucuras que fizemos para sempre lembradas. Ao Kennedy agradeço às horas de sufoco, as horas de abrigo, as horas de riso, as correções e a boa companhia. A minha querida turma de psicologia que me marcou profundamente pela junção de tantas histórias em algo maior, um grupo capaz de realmente ir atrás de ser feliz.

Agradeço a Maria José e ao Osmar, um casal capaz de receber a todos de braços abertos sem pedir nada em troca. Agradeço a Flávia, minha noiva e futura esposa, o carinho, a compreensão e o poder que ela tem de transformar todos os maus momentos em algo bom com apenas poucos olhares.

Agradeço ao meu orientador, Sinésio, todos os ensinamentos, as boas conversas, aos litros de café. Mais do que orientador, sei que o tenho como grande amigo que me ensinou como ficar de bem com a vida.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte de meu aprendizado, Luiz Avelino, Silvia, Ana Maria, A minha querida madrinha Ana Lúcia e a todos os que foram capazes de bem transmitir o conhecimento.

Termino meus agradecimentos elogiando nossa condição humana de ser infinito nas escolhas que podemos e ainda vamos fazer. E agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram com o presente trabalho.

## RESUMO

Os estudos sobre tomada de decisão analisam as características da decisão em nível individual e organizacional, aspectos ou fatores influenciadores de tal processo e também os modelos elaborados em sua cronologia para investigar e explicar pontos relevantes do constructo. O objetivo do presente estudo foi à construção e validação de um instrumento de medida sobre a percepção da tomada de decisão organizacional com base nos pressupostos desenvolvidos por Choo (2003). O método empregado para a construção do instrumento seguiu o desenvolvimento de Pasquali (1999). Os procedimentos teóricos se alicerçaram na busca da bibliografia a respeito do constructo para elaborar as definições constitutivas e os itens. O próximo passo foi a análise das respostas de juízes especializados na área de Psicologia Organizacional e Administração a fim de verificar os índices de concordância obtidos. De posse dos índices, o instrumento foi aplicado em 457 respondentes situados na cidade de Uberlândia/MG que estavam formalmente empregados em empresas públicas ou privadas para atender o processo de validação do instrumento. Foi empregado o método da análise fatorial exploratória, através do método de extração *principal axis factoring*, rotação *direct obllimin* e cargas fatoriais em 0,40, por não existirem outros instrumentos para comparação nessa temática. O procedimento estatístico revelou que o instrumento de percepção dos modelos de tomada de decisão organizacional é composto por dois fatores que explicam 28,54% da variância total. Os índices de confiabilidade para o fator “Modelo Sistêmico” foram de 0,89 e para o fator “Modelo Contingencial” de 0,88. Os resultados apontam para a existência de apenas dois modelos no qual o Modelo Sistêmico é alicerçado em regras e procedimentos enquanto o Modelo Contingencial volta-se para a falta de regras para a tomada de decisão, o que implica em uma confusão conceitual em torno do constructo e a necessidade de mais pesquisas na área.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Construção e validação de instrumento. Psicometria.



## **ABSTRACT**

Studies on decision making analyze the characteristics of the decision at the individual and organizational aspects and influencing factors in various process and models developed in his chronology to investigate and explain the relevant points of the construct. The aim of this study was to develop and validate a measurement instrument on the perception of organizational decision making based on assumptions developed by Choo (2003). The method used for construction of the instrument followed was designed by Pasquali (1999). The theoretical procedures were erected in the search of the literature regarding the construct to develop constituent definitions and the items. The next step was to analyze the responses of judges specialized in the field of Organizational Psychology and Administration to verify the concordance rates obtained. In possession of the indices, the instrument was applied to 457 respondents located in the city of Uberlândia/MG who were formally employed in public or private companies to meet the validation process of the instrument. Was used the exploratory factor analysis because there isn't other instruments for comparison in this theme. The statistical procedure revealed that the instrument of perception models of organizational decision making is composed of two factors that explain 28.54% of the total variance. The reliability indices for the factor "Rational Model" were 0.89 and for the factor "Anarchic Model" of 0.88. The results indicate the existence of only two models among the various models in the literature in which the Rational model is grounded in rules and procedures while the Anarchic Model turns to the lack of rules for decision making, which implies a conceptual confusion about the construct and the need for more research in the area.

**Key-words:** Decision-making. Development and validation of the instrument. Psychometrics.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. TOMADA DE DECISÃO .....	10
2.1. Delimitação do constructo.....	10
2.2 Elementos influenciadores da tomada de decisão .....	16
2.3. Modelos do processo decisório. ....	21
2.3.1. Modelo clássico.....	23
2.3.2. Modelo racional limitado .....	26
2.3.3. Modelo incremental.....	31
2.3.4. Modelo processual.....	34
2.3.5. Modelo político .....	38
2.3.6. Modelo <i>garbage can</i> .....	41
2.3.7. Teorias contemporâneas .....	44
3. MÉTODO.....	47
3.1. Procedimentos .....	47
3.1.1. Procedimentos teóricos .....	47
3.1.2. Procedimentos experimentais.....	49
3.1.3. Procedimentos Analíticos.....	51
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	52
5. CONCLUSÃO .....	61
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
7. APÊNDICES .....	69
APÊNDICE A - Instrumento aplicado aos juízes .....	69
APÊNDICE B – Concordância entre os juízes. ....	73
APÊNDICE C - Instrumento aplicado para a validação .....	76

APÊNDICE D - Instrumento validado.....	79
APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	82
ANEXOS.....	83
Anexo A – Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa. ....	84

## 1. INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho estuda o comportamento humano dentro do contexto das organizações e do trabalho (Zanneli & Bastos, 2004). Essa área do conhecimento possui diversas temáticas elaboradas pelos pesquisadores ao longo de todo o processo de construção teórica vinculada à relação do homem com o trabalho. Dentro desse campo científico existe uma temática muitas vezes postulada como o resumo das tarefas de um gestor: tomar decisões.

A história do homem também pode ser visualizada através de sua busca por meios para sustentar suas decisões. Desde a criação de histórias fantásticas, como a mitologia, até a utilização do método científico para organizar o conhecimento, o homem procura modos para dar base às suas ações. Ele procura se precaver para conseguir tomar uma decisão. Nas organizações do século XXI, existem inúmeros meios e modelos dispostos na literatura sobre o que deve ser considerado como uma boa decisão (Pereira & Fonseca, 2009). Nesse ínterim, o conceito 'tomada de decisão organizacional', termo cunhado por Chester Barnard<sup>1</sup> (Buchanan & O'Connel, 2006), identifica o mecanismo de ação contido nos processos decisórios organizacionais. Essa temática analisaria as características da decisão, aspectos ou fatores influenciadores de tal processo e também os modelos elaborados em sua cronologia para investigar e explicar pontos relevantes do constructo.

A importância dessa temática para as organizações atuais, englobadas pelo contexto atual de uma enorme gama de informações, de um conhecimento especializado e de uma forte concorrência é vital para a sobrevivência das empresas, pois “as decisões constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores e é provavelmente, a tarefa mais característica dos chefes” (Gomes, 1965, p.4). Outro teórico a comentar a importância da

---

<sup>1</sup> Para o entendimento dos aspectos cronológicos do conceito é necessário comentar que Barnard definiu o conceito de tomada de decisão organizacional em 1922.

tomada de decisão é Drucker (1974) ao mencionar as decisões e ações relativas a essa escolha como o produto final do trabalho do gerente.

Hoppen (1992, p. 2) vai além de Drucker quanto à importância da tomada de decisão. Em suas palavras “as atividades realizadas nas empresas nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas”. Simon (1979)<sup>2</sup>, por sua vez, pontua a administração como a arte de conseguir realizar as ações através do processo decisório. Gontijo e Maia (2004, p.14) destacam a importância da pesquisa nessa área: “Sua importância é bastante clara e pode ser percebida empiricamente, ao analisar-se a organização. De fato, é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. O trabalho desses autores em direção a essa temática é apenas uma amostra da importância de um tema hoje pouco discutido. Borges-Andrade e Pagotto (2010) averiguaram que no intervalo dos anos de 1996 a 2009 foram publicados apenas nove artigos nos periódicos nacionais a respeito dessa temática.

Para ser bem sucedido nesses parâmetros, é função da organização a preparação de um ambiente psicológico favorável às decisões e à busca dos objetivos da organização, através do levantamento das informações necessárias para que os gestores decidam os rumos da organização (Gontijo & Maia, 2004). Gomes (1965) comentou que o trabalho do executivo é o de auxiliar no ambiente psicológico das tomadas de decisões existentes em todo o espectro da organização: “o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, as tome de maneira efetiva” (p.4). Os autores citados deixam claro outro aspecto importante da investigação do processo decisório: a influência dos parâmetros organizacionais no processo de decisão de modo a controlar as escolhas em favor de sua sobrevivência e competitividade.

---

<sup>2</sup> Outra questão de entendimento cronológico: Simon publicou seus escritos sobre tomada de decisão, pela primeira vez, em 1945.

A importância da pesquisa sobre tomada de decisão adquire maior interesse quando se contextualiza o terreno no qual as organizações lidam para sua sobrevivência no século XXI. As empresas, em sua atual condição, são capazes de angariar muitas informações, seja através de seus empregados especializados em determinada área do conhecimento, ou dispostas nos vários meios de comunicação disponíveis. Todavia, mesmo detendo as informações necessárias, ou parte delas, ainda não fica claro como ocorre o processo decisório. Em destaque, nesse ponto, são colocados os inúmeros modelos ou teorias que versam a respeito da tomada de decisão: vão desde os modelos prescritivos - que seriam “o melhor” caminho para a decisão - aos modelos descritivos, que seriam “o pensar” sobre o modo pelo qual as organizações fazem a tomada de decisão. Ocorre na literatura uma confusão teórica que parte desde a definição do nome de certos modelos decisórios, até a mistura de dois ou mais modelos para a elaboração de um novo modelo com poucos testes empíricos para sua comprovação.

Inúmeros teóricos analisaram o processo decisório e manifestaram suas opiniões a respeito de como os indivíduos dentro da organização tomam as decisões. (Mintzberg, Raisinghani, e Théorêt, 1976; Simon, 1979; Gontijo & Maia, 2004; Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho, 2007; Albuquerque & Escrivão Filho, 2005; Shimizu, 2010; Oih Yu, 2011). Para a resolução desses problemas, os pesquisadores elucidaram questões desde o conceito da tomada de decisão até a criação de modelos decisórios para alcançar melhores resultados em suas escolhas. Muitos são os pontos abordados pelos autores em suas diferentes visões sobre o constructo, assim como existe uma vasta literatura sobre o processo decisório. Contudo, há uma lacuna nessa área de pesquisa relativa à falta de instrumentos que meçam os parâmetros dos modelos propostos. O presente trabalho, portanto, tem por objetivo a construção de um instrumento de medida a respeito dos modelos de tomada de decisão, utilizando-se do método de construção de instrumentos de medida elaborado por Pasquali (1999). Para a construção da

escala, foram analisados os conceitos preconizados por Choo (2003), visto que esse autor apresenta uma série de preposições teóricas que englobam outros modelos importantes presentes na literatura, bem como por essa proposta ser reconhecida por outros autores contemporâneos da área (Shimizu, 2010; Oih Yu, 2011).

Foi elaborada uma proposta de análise do constructo em duas partes: a primeira descreve os elementos influenciadores da decisão, na qual se encontram os elementos capazes de afetar a tomada de decisão; a segunda, tem o foco voltado para a discussão cronológica dos modelos teóricos encontrados na literatura.

O terceiro capítulo demonstra o método empregado pelo pesquisador para a construção da escala. O quarto detalha todo o processo de validação do instrumento e as discussões oriundas da literatura frente ao instrumento validado. O quinto capítulo trata sobre as conclusões da pesquisa e as propostas subseqüentes de investigação dessa temática.

## **2. TOMADA DE DECISÃO**

### **2.1. Delimitação do constructo**

O primeiro ponto de análise do presente trabalho é a delimitação do constructo visto serem inúmeras as definições a respeito dessa temática. Dois nomes são encontrados referindo-se ao mesmo conceito na literatura: ‘processo de tomada de decisão’ ou ‘processo decisório’. O termo ‘decisão’, advindo do dicionário (Ferreira, 2010, p. 525) refere-se a “[Do lat. *decisione*] S.F. 1. Ato ou efeito de decidir (-se); resolução, determinação, deliberação. 2. Sentença, julgamento. 3. Desembaraço, disposição; coragem 4. Capacidade de decidir; de tomar decisões.” O termo decisório, para o mesmo dicionário, significa “Jur. Adj. 1. Que tem o poder de decidir. S. m. 2. Parte da sentença em que o juiz manifesta sua decisão em favor de um dos litigantes; dispositivo. No presente trabalho, tanto a definição ‘tomada de decisão’ quanto ‘processo decisório’ serão utilizadas em referência ao mesmo constructo, posição congruente à literatura pesquisada.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2006), o vocábulo ‘decisão’ em sua raiz grega é constituído por ‘de’ (do latim – parar, extrair, interromper) anteposto à palavra ‘caedere’ (do latim - cindir, cortar). Para esses autores, a palavra ‘decisão’ significa literalmente “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Há também menção por parte dos autores supracitados que decidir é posicionar-se em relação ao futuro. Jones (1973) considera decisão como a escolha, pelo indivíduo, da opção por determinado caminho por julgá-lo o mais eficiente à sua disposição com o intuito de alcançar os objetivos naquele momento. Esse processo é considerado como o que ele deve fazer em seguida para resolver, da melhor maneira possível, o problema em



aberto. A decisão baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito entre as opções disponíveis, sendo uma destas relações escolhida, pelo decisor, como o caminho mais eficaz para a resolução do problema.

Mintzberg, Raisinghani, e Théorêt (1976) definem a decisão como um compromisso específico voltado para uma ação e o processo de decisão como um conjunto de ações e fatores dinâmicos iniciados quando se identifica um estímulo para a ação e terminados com o compromisso para a ação. Holloway (1979) possui visão similar ao escrever que o processo de tomada de decisão constitui-se na escolha de uma alternativa comportamental a fim de lidar com o estímulo recebido. Já se pode identificar nessas definições a questão da tomada de decisão voltada para a escolha de uma ou algumas alternativas, visando certos objetivos e sua intrínseca relação com a ação ou realização dessas escolhas.

Machline (1977) estabelece o constructo sobre tomada de decisão em torno de dois outros conceitos intrínsecos ao processo. O primeiro conceito analisado é o de valor, ou princípio de eficácia, pelo qual as decisões são submetidas. Nas palavras desse autor

Todo indivíduo, grupo e sociedade possuem diferente perfil de valores, de modo que optarão muitas vezes por linhas de ação diversas, em face do mesmo problema. A decisão é indissoluvelmente ligada ao perfil de valores da pessoa ou da empresa, sendo, pois subjetiva e intransferível de um responsável para outro (Machline, 1977, p. 142).

O segundo conceito abordado pelo autor é a utilidade. Utilidade é uma unidade de eficácia de modo a permitir medições em uma escala de valor quantitativa. Esse conceito de utilidade também tende a uma variação entre os indivíduos, da mesma forma que o conceito de valor. O autor analisa que a decisão está atrelada às preferências, à cultura, enfim, à visão “recortada” por aquele indivíduo ou empresa, assim como à utilidade da decisão, ou seja, à importância

dada àquela decisão, o que conseqüentemente se reflete em uma decisão de nível operacional de baixa utilidade ou em uma decisão de nível gerencial relacionada a uma alta utilidade.

Para Simon (1979) a tomada de decisão é definida como o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha; definição partilhada também por Katz e Kahn (1976), no qual os autores deram importância à questão desse processo ser calcado em uma série de políticas ou regras organizacionais. Voltando a Simon (1979), essa escolha consiste em selecionar cursos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. O julgamento é parte indissociável da tomada de decisão por implicar em pensamento e ação, pois fazer um julgamento implica na escolha de selecionar certos parâmetros em detrimento de outros. Simon descreve tal implicação:

As decisões são mais do que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas são descrição de um futuro estado de coisas, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, num sentido empírico. Por outro lado, elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida (1979, p.52).

Outro autor a manifestar uma definição sobre o constructo é Dubrin (2003), que define a tomada de decisão a partir da necessidade de resolução de um problema, uma discrepância entre o real e o ideal. Diante então dessa discrepância, a decisão é resultante da opção do indivíduo em escolher uma ou mais alternativas para resolver o problema e alcançar o estado ideal da resolução em torno dos critérios definidos. Pereira e Fonseca (2009) possuem uma visão semelhante à Dubrin:

A necessidade de decidir surge quando nos defrontamos com um problema que implique a necessidade de escolha e/ou mudança. Podemos dizer que existe um problema quando há um “desvio” entre aquilo que percebemos e as nossas expectativas ou necessidades, ou seja, quando a realidade percebida é diferente do modo como gostaríamos que ela fosse (Pereira & Fonseca, 2009, p 14).

De acordo com Choo (2003) as decisões são resultados da escolha de um determinado curso de ação iniciado a partir da identificação de um estímulo para a ação e tem sua função cumprida quando se finaliza com o compromisso específico para a ação. Para Oliveira (2004), a tomada de decisão é a conversão das informações em ação, ou seja, uma ação tomada com base na averiguação de informações para o alcance de determinado resultado. Similar a estas posições está a definição de Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho (2007) ao conceituar que o “processo decisório é a capacidade de decidir, de tomar decisões, de escolher, selecionar ou optar entre várias alternativas de ação que possibilitem ir adiante, suceder ou mudar o estado atual da situação” (p. 45).

Ao analisar as variadas formas de atribuir uma definição ao constructo de tomada de decisão, há uma congruência entre os autores ao evidenciarem o processo decisório como a resposta futura (ação a ser realizada) para determinado problema selecionado dentre alternativas disponíveis. Essa resposta poderá ser diferente em seu valor ou utilidade dependendo das características do indivíduo ou organização na qual esse processo está inserido. Com essa análise das inúmeras definições sobre o processo decisório, Oih Yu (2011) sugere que um ponto comum a todas essas conceituações seja a questão dos recursos. Assim ele define a tomada de decisão: “Tomar decisão é alocar irreversivelmente recursos. Irreversível porque, uma vez alocados os recursos, reverter à decisão sempre envolverá perdas. Um caminho de ação se iniciou e o tempo certamente é irreversível” (p.4).

Visto a delimitação do constructo em torno de conceitos como ação, julgamento, tempo e escolha, os pesquisadores dessa área também fizeram proposições de como classificar a tomada de decisão em seus diferentes níveis no interior das organizações. Gomes (1965) propõe a respeito das decisões serem divididas a fim de que as posições superiores (os dirigentes) fiquem responsáveis pelas decisões ou linhas de ação mais amplas; enquanto, por outro lado, os administradores de cargos mais baixos na hierarquia (os gerentes) tenham como responsabilidade executar decisões minuciosas e corriqueiras.

Katz e Kahn (1976) mencionam que o processo decisório pode ser visualizado dentro de três dimensões básicas: 1) O nível no qual se pode generalizar ou abstrair a decisão; 2) O tamanho do espaço organizacional, externo ou interno, afetado pela decisão e 3) A duração de tempo em que a decisão terá sua duração. Com base nessas três dimensões, os autores esgrimem sobre certas distinções na tomada de decisão.

A primeira distinção é o estabelecimento de uma política para a formulação de metas e objetivos. A segunda é o estabelecimento de procedimentos e mecanismos para alcançar metas e avaliação de desempenho. A próxima distinção, a administração de rotina, aplicação das políticas das operações organizacionais. A última distinção delimita as decisões residuais em posse de especialistas sem implicações além do evento imediato de decisão.

Nesse sentido, as duas primeiras distinções estão no campo da formulação da política de decisão organizacional, o que implica em decisões de caráter mais abrangentes na organização. A terceira distinção incorpora as pequenas decisões já implantadas ou incorporadas pelas políticas existentes. A última distinção representa uma política em seu sentido negativo, porque para Katz e Kahn (1976) as decisões sem implicações quanto ao futuro trazem descontinuidade da direção organizacional.

Simon (1979) e Dubrin (2003) propõem uma divisão das decisões em ‘programadas’ e ‘não programadas’. Por decisões programadas, Dubrin entende por procedimentos de resposta

já existentes ou estabelecidos na organização para lidar com um problema visto como corriqueiro e recorrente. Por outro lado, existem os problemas complexos ou não corriqueiros como estímulos para decisões fora da rotina, pois as alternativas de ação não estão especificadas de antemão. Outra proposta de Dubrin (2003) é a de classificar as decisões em relação ao seu grau de risco e incerteza, na qual existem três categorias para esse modo de classificação: certeza, risco e incerteza.

Uma condição de certeza, no entendimento de Dubrin (2003), ocorre quando os fatos são conhecidos e o resultado pode ser precisamente antevisto. Uma condição de risco “envolve certeza incompleta com relação aos resultados de vários cursos de ação alternativos” (p. 83). A condição de incerteza é manifestada quando a informação precisa ser baseada em informações limitadas ou informações factuais.

Semelhante a Dubrin (2003), Gomes, Gomes e Almeida (2006) também utilizam as condições de certeza e incerteza para classificar as decisões. De acordo com esses autores a decisão pode ser classificada em: 1) Condições de certeza - acontecem quando a decisão é realizada com total conhecimento de todos os acontecimentos possíveis. Existe uma probabilidade de 0% (completa incerteza) até 100% (completa certeza); 2) Condições de risco - ocorrem quando são conhecidas as probabilidades ligadas a cada um dos estados de natureza (condições do ambiente), assim como o número total de estados de natureza é conhecido; 3) Condições de incerteza ou em condições de ignorância - existentes quando não se possui o total estado da natureza, ou também quando a parcela dos estados conhecidos possui dados com probabilidade incerta; 4) Condições de competição ou em condições de conflito - baseada pelas estratégias e estados da natureza determinados pelos competidores. Logo, o resultado depende da escolha de cada um dos decisores.

Shimizu (2010) baseia sua classificação das decisões em quatro critérios de análise: atividade administrativa na qual se vincula a decisão, nível de importância dentro da

organização, estruturação e previsibilidade. De fato, Shimizu (2010) sintetiza vários modos de classificação e descrição das decisões propostos por outros autores. No primeiro critério, existem quatro formas de classificação: 1) Nível Estratégico – decisões para dois a cinco anos; 2) Nível Tático – decisões para alguns meses a até dois anos; 3) Nível Operacional – decisões voltadas para alguns dias até alguns meses; 4) Nível de Despacho ou Liberação – decisão voltada para algumas horas até alguns dias.

O segundo critério, nível de importância dentro da organização, possui cinco outras disposições: 1) Altamente importantes; 2) Importantes; 3) Medianamente importantes; 4) Pouco importantes; 5) Não importantes. O terceiro critério para classificação das decisões organizacionais diz respeito à sua estruturação. Nesse quesito, Shimizu (2010) propõe duas divisões apenas: 1) Estruturadas e 2) Não Estruturadas. No último critério, previsibilidade, o autor versa sobre três divisões: 1) Rotineiras ou cíclicas; 2) Não Rotineiras ou acíclicas e 3) Inéditas. A proposta de classificação contempla a maioria dos pesquisadores que elaboraram classificações a respeito do constructo.

## **2.2 Elementos influenciadores da tomada de decisão**

A literatura sobre o tema discute inúmeros fatores influenciadores do processo decisório, sejam eles elementos pré-decisionais, que afetam o processo antes da tomada de decisão, elementos pós-decisionais, influenciadores da escolha após a decisão e os elementos circundantes, que têm a característica de intervir em qualquer etapa do processo, inclusive dentro dos modelos decisórios. Esses elementos são apresentados com vistas à delimitação entre os diversos modelos decisórios e os elementos que influenciam esse processo de

maneira a separar tais preposições dos modelos existentes, pois repartir esses elementos auxilia o entendimento do constructo. Tais elementos são listados a seguir:

Autoridade – “poder de tomar decisões que guiem a ação de outrem. É uma relação entre dois indivíduos, um superior, o outro subordinado” (Simon, 1979, p. 131). Com tal colocação, Simon (1979) estabelece um modelo de comportamento para o superior e outro para o subordinado. Cabe ao superior uma colocação imperativa frente a uma escolha da alternativa de comportamento pelo subordinado. Ao subordinado, seu modelo de comportamento é orientado pela alternativa colocada por seu superior. O autor destaca que esse modelo comportamental apenas ocorre quando existe a ordem. Fora desse ambiente, tais modelos comportamentais não ocorrem ou são substituídos por outros.

Comunicação – modo pelo qual as decisões são transmitidas de um membro da organização a outro (Simon, 1979). A comunicação é fundamental à organização para que as decisões sejam distribuídas por todo o seu ambiente.

Informação – É um dado imbuído de um significado, relevância e propósito (Angeloni, 2003). Davenport (1998) relaciona a informação com o conhecimento na seguinte colocação: “conhecimento é a informação mais valiosa (...) precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação” (1998, p.19). A informação influencia na decisão, pois na visão de Angeloni o principal desafio dos tomadores de decisão “é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação” (2003, p. 18).

Treinamento - “o treinamento pode dar ao treinando os fatos necessários para efetuar essas decisões; pode ensinar-lhe soluções já aprovadas, ou pode indoutriná-lo com os valores que devem inspirar as decisões a serem tomadas” (Simon, 1979, p. 178).

Crítérios de Eficiência - Em Simon (1979) esse critério assinala para o administrador em sua orientação de alcançar os melhores resultados dispondo de recursos limitados,

principalmente nas organizações voltadas para a obtenção de lucro. Outra consideração realizada nesse ponto, pelo autor, é de o critério de eficiência ser considerado um dos aspectos internos da decisão, juntamente com a informação advinda do próprio indivíduo e também as lealdades para com a organização. Costa Neto (2007) é outro pesquisador a citar o critério de eficiência. Para ele, em decisões economicamente pesadas, a questão do lucro é um forte condicionante nas decisões. Esse autor também comenta, em seus escritos, sobre possíveis armadilhas naquelas decisões baseadas em critérios econômicos.

Lealdade organizativa - Mais uma influência comentada primeiramente por Simon (1979). Na medida em que o indivíduo adentra uma organização, com o passar do tempo ele vai integrando valores definidos como “bons” pela organização ao seu repertório psicológico. Como previsto, as futuras respostas daquele indivíduo, ou nesse caso suas decisões, são coerentes com os objetivos da organização. Simon (1979) relata a aquisição de uma personalidade organizativa, diferente de sua personalidade individual. Essa personalidade organizativa é leal às orientações da organização, mesmo que certas decisões sejam consideradas “ruins” aos valores sociais.

Aspectos internos do indivíduo - Para Costa Neto (2007) as decisões precisam ser tomadas de uma maneira racional, desenvolvidas através de uma metodologia adequada e com uso de reflexão. O autor recomenda que fortes emoções sejam postas de lado quando decisões necessitem ser alçadas ou mesmo que sejam tomadas em momento mais oportuno. Decisões baseadas com base na experiência do indivíduo constituem-se em outro fator que, para Costa Neto (2007), pode afetar a qualidade nas decisões individuais. Pereira e Fonseca (2009) dispõem de uma ampla discussão sobre como as bases psicológicas influenciam na capacidade de decisão. Desde o processo perceptivo do problema às necessidades motivacionais do indivíduo.



Decisões em grupo - Com relação à influência dos grupos nas decisões, Krumm (2005) faz algumas considerações relevantes: sua primeira consideração é o pensamento em grupo; de acordo com a autora, o pensamento em grupo é um padrão prejudicial desenvolvido com um elevado grau de unidade e consenso entre os membros do grupo. O pensamento de grupo produz uma pequena probabilidade de que decisões ruins sejam tomadas devido à falta de abertura para outras ideias, a não ser aquela visualizada pelo grupo. Em seguida, Krumm (2005) apresenta a questão da ociosidade social, designação dada para os participantes do grupo a usarem menores esforços quando em comparação ao agir individual. Uma contramedida para esse efeito seria o de registrar os esforços de cada membro do grupo de modo a ser menos provável que eles estejam ociosos. No fenômeno de polarização do grupo, este tende a uma decisão mais extrema em relação à posição individual de cada um dos seus componentes, ou seja, o grupo tende a assumir mais riscos nas decisões. O contrário, de acordo com Krumm (2005), também pode ocorrer, e então o grupo toma (ou “pode tomar”) decisões mais cautelosas em comparação às decisões individuais. Por fim, a autora discute a questão de coesão de grupo que é definida como a força dos participantes para continuar fazendo parte do grupo. Grupos altamente coesos tendem a terminar seus trabalhos em pouco tempo e com altos índices de eficiência através do alto comprometimento com a tarefa. Costa Neto (2007) também apresenta contribuições sobre decisões consensuais em grupo. O autor menciona ser necessário, para que as reuniões sejam de consenso, que elas sejam estruturadas e com metodologias apropriadas para o bom andamento do processo.

Heurísticas e vieses – Oih Yu (2011) analisa inúmeras heurísticas que são definidas por ele como os atalhos para simplificar o processo de tomada de decisões. O viés também é caracterizado como uma heurística, mas o referido autor menciona o viés como uma discrepância entre o julgamento realizado em relação à realidade, o que gera uma visão parcial do problema. São citados pelo autor as heurísticas e vieses de disponibilidade,

representatividade, ancoragem, comportamento diante de incertezas, maldição da confirmação, procrastinação, maldição do conhecimento e escalada do comprometimento.

Fatores que direcionam a escolha das alternativas – Pereira e Fonseca (2009) argumentam que o processo da escolha de uma alternativa em detrimento de outra está enquadrado no contexto de nossa atualidade. Com isso é necessário levar-se em conta a questão da era da informação e do conhecimento; a relação entre a decisão e as perdas inerentes ao processo; os bloqueadores das decisões, ou seja, elementos que inibem ou atrapalham o processo de tomada de decisão e os valores individuais do tomador de decisão na época em que a decisão ocorre.

Sistemas de informação - Choo (2003) e Oih Yu (2011) colocam a questão da informação como um dos elementos importantes em nível pós-decisional. Para esses autores, que partilham uma visão comum, a decisão gera informações que precisam ser organizados pelas empresas para que seu acúmulo traga conhecimento utilizável. A organização do conhecimento adquire através do aprendizado novas alternativas para o problema e deve ser administrado pelos sistemas de informação das organizações.

Graus de certeza e incerteza - Pereira e Fonseca (2009) também contribuem “com” elementos influenciadores ao discutirem sobre o grau de certeza ou incerteza e o nível de risco existente no processo decisório. Por certeza ou incerteza, o obstáculo para os autores é a “tentação da certeza” (p. 51) em se buscar dados objetivos para sustentar a escolha ou oferecer a verdade através desse conhecimento. Para os autores:

Na maioria das vezes, as decisões são tomadas num clima de incerteza. Em muitas situações, a incerteza é inerente ao processo. O que se pode distinguir, no entanto, é que não há necessariamente uma relação direta entre incerteza e insegurança (...) muitas decisões ocorrem sem que o decisor possua preferências articuladas, suas escolhas são

construídas durante o processo decisório e não simplesmente reveladas. Frequentemente dependem de uma visão geral do problema, do método de análise das alternativas e do contexto. (Fonseca & Pereira, 2009, p. 52-53).

O que os autores discutem é o elemento de certeza ou incerteza que a decisão acarretará com base nos elementos anteriores. Quanto mais organização, conhecimento, informações e dados que suportem a decisão, maior certeza ele poderá ter, mesmo que a ação acarrete em erro para a organização. Outro elemento discutido por Fonseca e Pereira (2009), como consequência da decisão, é a questão do risco. Para eles, o risco é associado à possibilidade da decisão trazer consequências desagradáveis. O risco depende de dois aspectos: o primeiro seria a questão da autonomia do decisor, ou seu poder de decisão e o segundo aspecto ligado à viabilidade da decisão.

### **2.3. Modelos do processo decisório.**

A literatura pertinente ao assunto utiliza de inúmeros modelos para representar de maneira simplificada e didática a realidade desse processo (Barbosa 2004). Segundo Bazerman (2004), os modelos existentes podem ser divididos em duas partes: a primeira parte é denominada de modelos prescritivos, que visam uma descrição de métodos para uma tomada de decisão em níveis ótimos ou o desenvolvimento de ferramentas para o auxílio desse processo. A segunda parte dos modelos existentes é definida como modelos descritivos. Nesses, o objetivo é o foco na forma interligada e complexa pela qual as decisões são efetivamente tomadas. Bazerman (2004, p.7), em um questionamento sobre escolher entre os modelos descritivos ou prescritivos para seu estudo, coloca a seguinte resposta:

Minha resposta é que há uma grande quantidade de conselhos disponíveis e mesmo assim as pessoas não os seguem. Por que não? Porque são vítimas de uma variedade de erros previsíveis que não somente destroem nossa intuição, mas também atrapalham nossa tendência de implementar um bom conselho. Precisamos entender esses erros antes de passar para estratégias de decisões mais sábias.

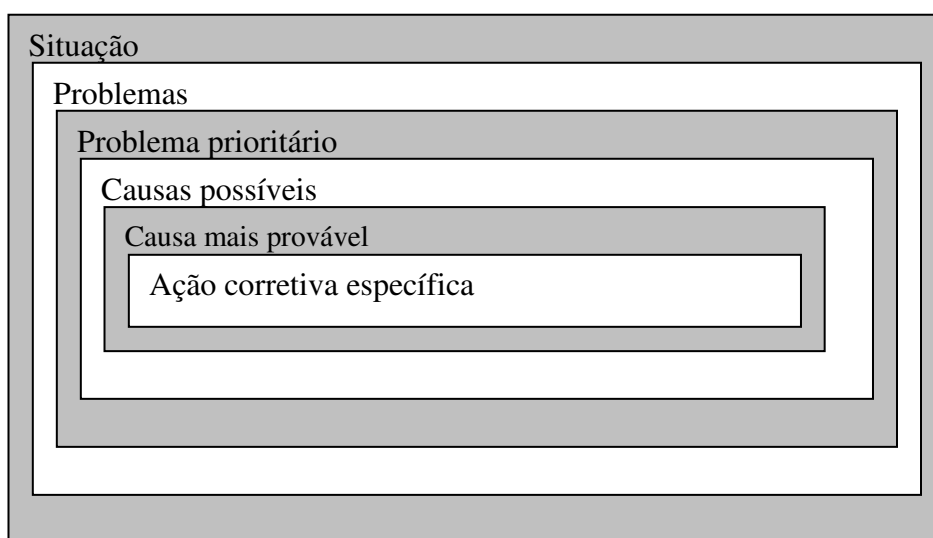
Com relação ao número de modelos, existem opiniões divergentes sobre o número existente ou sobre quais devem ser considerados importantes para o entendimento do processo decisório. De acordo com Harrison (1993), não existe limite para o número de modelos de tomada de decisão que podem ser desenvolvidos. Já Betlhlem (1987) considera sete modelos mais importantes: o modelo militar, o modelo de Kepner e Tregoe, o modelo de Pesquisa operacional, o modelo *Creative Problem Solving Institute* (C.P.S.I.), o modelo de Guilford, o modelo de Mintzberg e o modelo de Simon. No entanto, os modelos apresentados por ela, exceto o modelo clássico e o de Simon, são modelos descritivos conforme a proposta de Bazerman (2004). São “receitas” de tomada de decisão, de modo a alcançar resultados ótimos sem questionar as bases teóricas do constructo. O objetivo da autora fica a cargo de elaborar um modelo genérico de tomada de decisão com base nos estágios dos outros modelos. Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho (2007) comentam sobre a existência de cinco modelos, ou em suas definições, paradigmas do constructo: o paradigma racional, o organizacional, o racional limitado, o *garbage can* e o político.

Foi realizada a análise cronológica dos modelos dispostos na literatura, apesar das incoerências e sobreposições teóricas. Os modelos que possuem contribuições para o constructo, dispostos nessa ordem, são: o modelo clássico, o modelo racional limitado, o

modelo incremental, o processual, o político, o modelo *garbage can* (lata de lixo) e os modelos ou pressupostos contemporâneos.

### 2.3.1. Modelo clássico

O modelo compreendido como o primeiro a ter suas diretrizes traçadas sobre tomada de decisão é o modelo clássico ou também definido como racional (Kepner, 1972; Simon, 1979; Freitas, Macadar e Mascarola, 1996; Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho, 2007) ou de racionalidade organizacional (Mota, 1998). Esse modelo tem como base os pressupostos do homem econômico, um ser de onisciência racional. Kepner (1972) transpõe essa onisciência ao escrever “a solução de problemas é um processo que segue uma sequência lógica. O processo dá-se início pela identificação do problema, continua com a análise para se determinar a causa e conclui com a tomada de decisão” (p.27). Esse autor descreve a tomada de decisão no modelo racional com base na figura a seguir:



**Figura 1:** modelo de tomada de decisão racional.

**Fonte:** Adaptado de Kepner, 1972, p. 28.

Lundgren (1974) utiliza um processo de quatro etapas para o estabelecimento do processo decisório: 1) Estabelecimento de objetivos, identificação dos problemas e critérios de análise; 2) Estabelecimento de alternativas disponíveis e as consequências de cada uma; 3) Avaliação das alternativas com base em critérios; 4) Seleção da melhor alternativa, que resolva os problemas e atinja os objetivos. Mais quatro estágios são descritos por Eisenhardt e Zbaracky (1992) como sendo pertencentes ao modelo clássico. São estes: 1) Definição de objetivos; 2) Obtenção de informações; 3) Desenvolvimento de alternativas; 4) Escolha da alternativa.

Outra proposta do modelo clássico é descrita por Heizer e Render (1997). Para eles a tomada de decisão tem os seguintes passos: 1) Definição do problema e os fatores de influência; 2) Estabelecimento dos critérios de decisão e objetivos; 3) Elaboração do modelo ou de uma relação entre os objetivos e as variáveis de possível influência; 4) Identificar e avaliar as alternativas; 5) Seleção da melhor alternativa; 6) Implementação da decisão.

Essas propostas de estágios frente ao problema são, em suma, nas palavras de March e Simon (1981, p.193) descritos da seguinte forma: “o homem racional da economia e da teoria de decisão estatística faz escolhas ótimas, num ambiente minuciosamente especificado e nitidamente definido”. Um ser capaz de ter acesso a todas as informações pertinentes, conhecedor de todas as possíveis alternativas de comportamento e suas implicações e consequentemente capaz de escolher dentre as inúmeras possibilidades aquela ação com os melhores resultados. (Park, Bonis & Abud, 1997).

Para Freitas, Macadar e Mascarola (1996), o modelo clássico busca maximizar a utilidade de uma decisão. Essa abordagem impele o indivíduo a ajustar seu comportamento a um sistema de informações e variáveis dentro e fora da organização, possuindo uma visão panorâmica das opções e a consideração de todas as consequências e assim proceda com critérios detalhados para a seleção do caminho portador da melhor solução. Mota (1988) elucida a racionalidade nesse molde clássico no interior da organização:

A racionalidade organizacional postula a possibilidade tanto de domínio de fatores incontroláveis como de eliminação de riscos e incertezas no processo decisório, mediante uma análise cuidadosa e globalizada. Tem como base a teoria organizacional clássica, com racionalidade de comando, controles centrais, especialização de trabalho e distribuição de autoridade. Posteriormente, por analogia com os sistemas orgânicos, elaborou-se a noção de um sistema central que comanda as decisões e ações internas para a contínua adaptação ao ambiente, um sistema racional adaptativo e potencialmente harmonioso (p.16).

Em Simon (1979), a racionalidade clássica no comportamento humano, assim como sua impossibilidade de atuação na realidade, exige a aplicação do termo racional em seis pontos distintos do processo decisório: 1) Objetivamente racional – comportamento acertado a fim de maximizar valores em alguma situação; 2) Subjetivamente racional – conhecimento real do assunto pelo decisor; 3) Conscientemente racional – ajustamento entre meios e fins; 4) Deliberadamente racional – provocação deliberada da adequação entre meios e fins; 5) Organizativamente racional – orientado ao alcance dos objetivos da organização; 6) Pessoalmente racional – visa os objetivos do indivíduo.

Simon (1979), assim como March e Simon (1981) relatam que o homem racional desse modelo requer três condições inalcançáveis. A primeira condição é de que todas as alternativas de escolha sejam dadas ou encontradas. Em seguida, todos os resultados dessas alternativas devem ser conhecidos e o último aspecto seria o homem racional ser capaz de classificar, por ordem de utilidade, todos os conjuntos de consequências, devendo haver um conhecimento completo das consequências exatas de cada alternativa.

### 2.3.2. Modelo racional limitado

As críticas ao modelo clássico do processo decisório foram utilizadas como base para a estruturação do modelo de Simon (1979) a respeito da racionalidade limitada do homem. O modelo proposto por esse autor possui diversas nomenclaturas ao longo da literatura. Wagner III e Hollenbeck (1999) o nomeiam de modelo gerencial, por sua vez Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho (2007) o definem como paradigma racional limitado. Outros autores não estabelecem os pressupostos de Simon em um modelo específico, e sim, dentro de uma abordagem juntamente com outros teóricos do processo decisório, denominada abordagem comportamental da tomada de decisão (Escrivão Filho, 1995; Dubrin, 2003; Gontijo & Maia, 2004; Albuquerque & Escrivão Filho, 2005). Para esses autores, a abordagem comportamental analisa os elementos emocionais e pessoais da tomada de decisão.

Autores contemporâneos como Choo (2003), Shimizu (2010) e Oih Yu (2011) estabelecem uma parte da teoria de Simon como elemento pré-decisional, a saber, a limitação da capacidade intelectual do homem e seus outros pressupostos dentro do modelo racional limitado de decisão. Para fins de uma melhor compreensão, a definição de modelo racional limitado será empregada, pois, de fato, essa denominação faz jus a uma das principais proposições do modelo elaborado por Simon (1979): a limitação da racionalidade do tomador de decisão com o intuito de escolher decisões apenas satisfatórias.

O comportamento real do processo decisório ocorreria diferentemente da racionalidade clássica, pois não há meios possíveis de se completar e antecipar as decorrências de cada opção. Esse conhecimento não existe ou aparece de forma fragmentada. As lacunas são preenchidas de maneira imperfeita para a antecipação do presente (Simon, 1979). O comportamento real possui uma fração de todas as possíveis alternativas para uma solução e,



portanto, pela dificuldade de atribuir valor e importância correta às variáveis, a tarefa de avaliação antecipada fica limitada. Observa-se que a racionalidade limitada corresponde a uma situação na qual o tomador de decisão, por diversos fatores, o faz sob o modelo racional, mas com uma visão limitada da situação (Fernandes, Pacheco, Lopes & Godinho, 2007). A abordagem de Simon concilia os princípios de racionalidade econômica com os limites da racionalidade humana (Gontijo & Maia, 2004).

March e Simon (1981) citam duas características fundamentais do modelo. A primeira relacionada à escolha estar sempre em função de um modelo real, restrito, aproximado e simplificado. A segunda característica volta-se para os elementos da situação não serem dados por completo. Isso implica que os dados são resultados de processos psicológicos e sociais das atividades do indivíduo e de outros fatores ambientais. Posto de outra maneira, “o comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas” (March & Simon, 1981, p. 212). Essas características do modelo de Simon demonstram que o comportamento racional é limitado pelas capacidades cognitivas do indivíduo e por outras restrições advindas da própria organização.

Os indivíduos acabam por utilizar processamentos mais simples a fim de guiar as suas ações. Simon (1979) afirma que há economia porque os recursos são escassos, ou seja, a capacidade cognitiva humana é limitada. O processo decisório nesse molde assume estratégias reducionistas a fim de simplificar os problemas encontrados. O referido autor descreve cinco estratégias de simplificação: 1) Os tomadores de decisão preferem a solução satisfatória ao invés da solução ótima. Logo, a busca na decisão é voltada para alternativas capazes de uma resolução satisfatória do problema e não a possibilidade de encontrar as melhores alternativas cabíveis ao momento; 2) Realizar procedimentos para analisar de maneira gradativa as alternativas e decorrências do processo de busca; 3) Recorrer ao uso dos programas de ação

(políticas ou rotinas de decisão); 4) Cada programa de ação deve lidar com um número restrito de situações e implicações; 5) Os programas de ação existentes podem ser executados sem ocorrer ligações com outros programas de ação na organização.

Em relação à busca de resolução de problemas, primeiramente é verificada a existência do problema, a seguir são levantadas as informações relativas ao problema, em terceiro identificam-se os objetivos a serem alcançados. O próximo passo consiste em verificar as alternativas postas em discussão e, por último, são escolhidas uma ou mais alternativas para aplicação. Com base nessas atividades, Simon (1979) propõe seu modelo de processo decisório, com uma divisão em três fases, juntamente a uma fase de constante revisão (*feedback*):

- Fase da inteligência ou investigação: Nesta fase ocorre a exploração do ambiente e a análise dos dados pela qual se buscam indícios ou pistas no sentido de encontrar os problemas, oportunidades e as variáveis ligadas à situação.
- Fase de desenho ou concepção: Ponto do processo no qual acontece a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação. O tomador de decisão descreve o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis com base na sua potencial aplicabilidade na organização.
- Fase de escolha: A seleção da alternativa ou do curso de ação entre as opções disponíveis. Esta escolha acontece após a fase do desenho, onde o decisor busca informações complementares para garantir a melhor decisão.
- Revisão: Fases ultrapassadas do processo podem ser resgatadas com o intuito de se obter maiores informações sobre alguma das fases acima mencionadas. Isto ocorre entre as fases de escolha e concepção ou inteligência, ou entre a fase de concepção e inteligência.

Posteriormente a essas fases existem as de implantação, nas quais a alternativa escolhida é colocada em ação; a fase de monitoração, que consiste no acompanhamento da nova situação alterada pela implantação da alternativa e a fase de revisão, onde a alternativa implantada é readaptada conforme necessário às condições da organização, em busca de uma melhor adequação de suas expectativas. Além dessas quatro etapas, Simon (1979) suporta a ideia na qual seus modelos servirão como guia para a criação de um programa resolutório de problemas (Bethlem, 1987).

O conceito de racionalidade limitada proposto por Simon consegue sustentar uma forma inovadora de apreender as incertezas do ambiente, no sentido de gerar regularidades no comportamento individual. Regularidades e previsibilidade no comportamento humano surgem apenas em situações caracterizadas pela incerteza. Em decorrência, pode-se dizer que a incerteza do ambiente é incorporada pela racionalidade limitada (Gontijo & Maia, 2004).

O próximo passo da evolução da proposta de Simon (1979) foi a proposição de um modelo de decisão que contemplasse o modo como as organizações se apoiam em procedimentos operacionais para organizar suas decisões. Para fins de entendimento, Choo (2003) é quem propõe que o modelo de Cyert e March seja considerado um modelo racional de decisão, evoluído a partir das concepções de Simon (1979). Em contradição à posição adotada por Gontijo e Maia (2004), que denomina o modelo de Cyert e March como ‘amalgama científico – econômico comportamental’. Cyert e March (1963) analisam a organização como um sistema racional capaz de se adaptar ao contexto em que se insere de maneira limitada. Limitado também é sua capacidade de processar informação, pois os tomadores de decisão são indivíduos portadores da limitação em sua capacidade de analisar todo o contexto que a decisão irá afetar.

Para Cyert e March (1963), os procedimentos operacionais são a memória da organização e, com isso, oferecem a estabilidade para as decisões que ocorrem em seu interior. Para esses

autores, as regras se baseiam em três princípios gerais: primeiro, evitar a incerteza através de *feedbacks* constantes; segundo, conservar as regras pelo máximo de tempo possível para evitar a elaboração de novos procedimentos e em terceiro, utilizar regras simples que sejam entendidas como prioridades da organização.

O modelo desenvolvido por esses autores é composto de quatro pontos:

- Quase resolução do conflito: como a organização é um conjunto de interesses, é necessário estabelecer instrumentos ou mecanismos capazes de operar mesmo de forma divergente.
- Evitação da incerteza: é necessário à organização estabelecer-se com planos de curto prazo, a fim de ser capaz de controlar o ambiente.
- Busca motivada por problemas: a pesquisa para resolver o problema deve se iniciar nos pontos próximos. A busca por alternativas deve cessar assim que uma alternativa for desenvolvida e aplicada ao problema.
- Aprendizagem organizacional: relata a questão de a organização adaptar seus objetivos e procedimentos diante de seus critérios de desempenho e também na experiência passada.

Para que esse modelo seja passível de aplicação na organização, Cyert e March (1963) argumentam que quatro procedimentos precisam ser constantemente utilizados, quais sejam: regras para o desempenho das tarefas; constantes registros dos acontecimentos, assim como a produção de relatórios; regras para analisar as informações e planos e regras de planejamento. Os autores agrupam essas regras num processo de simplificação de decisões denominado ‘programas de desempenho’, que também foi comentado por Simon (1979) como ‘programas de ação’, nos quais, segundo Choo (2003, p.277):

Os programas podem conter especificações sobre as atividades de trabalho, especificações sobre produtos e especificações sobre o ritmo de trabalho. Enfim, a importância desse modelo para o constructo é sua real apreensão de técnicas práticas encontradas no interior das organizações para organizar o processo decisório de maneira a evitar as incertezas.

### **2.3.3. Modelo incremental**

A abordagem incremental critica os pressupostos da visão racional clássica e limitada de decisão, pois o tomador de decisão está inserido numa realidade social complexa e marcado pela diversidade de opiniões. Assim sendo, ele não está isento dos conflitos e das discordâncias sobre objetivos e variáveis relevantes. A limitação da percepção, os conflitos individuais, as variadas opiniões e as inúmeras alternativas somam-se a este contexto. O processo decisório acaba se realizando sem esclarecimento prévio de todos os objetivos (Gontijo & Maia, 2004).

Segundo Lindblom (1959), mesmo de posse de um grupo de valores e objetivos amplamente aceitos e hierarquicamente bem definidos, o tomador de decisões concentrará sua atenção em valores marginais. Os valores relevantes para sua escolha serão os incrementais e não as fundamentais. Para este autor, decisões fundamentais são as decisões centrais da organização, enquanto as marginais ou incrementais situam-se como decisões não tão importantes, que coexistem ao lado das decisões fundamentais. As decisões incrementais estão em maior número; contudo, essas decisões têm menor importância em relação às fundamentais. Em Etzioni (1967), a cadeia de incrementos na organização deve ser entendida como uma sucessão de decisões fundamentais e marginais. Uma decisão anterior assume o

caráter de base para a posterior e assim sucessivamente. O que sugere que a decisão fundamental em um dado momento poderá ser incremental num período posterior.

O modelo incremental propõe que uma decisão pode ser manifestada como adequada ou não, independentemente da existência de concordância entre os decisores em torno de valores e objetivos, ao passo que no modelo racional clássico isso não é possível. O modelo incremental permite a concordância de diferentes ideologias dentro de um mesmo grupo social. Ainda que existam divergências em relação às orientações e princípios, pode existir um consenso em torno da validade de propostas concretas, específicas ou incrementais.

Outro ponto discutido no modelo incremental é sua elevada capacidade de aprimoramento e adaptação. As ações na organização com base em tal modelo acontecem através de um processo de ajustamento em busca de políticas mais sensíveis aos diversos grupos de interesse envolvidos. Deve-se notar que as decisões tomadas irão refletir a composição de forças dentro do organismo social, tendendo para os interesses dos grupos mais poderosos e bem articulados (Etzioni, 1967).

Na perspectiva incremental não se tem como objetivo trabalhar com todas as opções viáveis, mas com aquelas que diferem em menor grau da política adotada pela organização em questão. A exclusão de propostas com menos influências do processo decisório, no modelo incremental, não é acidental, mas sistemática e de maneira programada, como pressupõe o modelo racional limitado de Simon (1979).

Visualizado dentro de um processo, a decisão incremental assume um caráter de contínuo fazer e refazer. As decisões passam a ser consideradas não como o passo final, mas como uma aproximação gradativa em direção ao objetivo almejado, o qual também se transforma continuamente. Nesse ponto do modelo incremental, Etzioni (1967) argumenta que nada indica, a priori, que as medidas adotadas irão produzir frutos no sentido da acumulação, a

fim de se obterem decisões cada vez melhores, podendo ocorrer, tanto um retorno ao ponto inicial quanto uma dispersão de esforços utilizados até determinado momento.

O objetivo principal da abordagem incremental, para Gontijo e Maia (2004), é a superação do modelo ‘racional clássico’ e ‘racional limitado’ na visualização de uma leitura mais pragmática da realidade decisória nas organizações. As mudanças incrementais têm um caráter eminentemente prático em comparação às colocações e soluções oferecidas pelas outras teorias. Todavia, essa característica torna-se extremamente útil e sintonizada com a realidade da tomada de decisão. Esse modelo deixa transparecer que as decisões fundamentais são rodeadas de decisões incrementais ou específicas, que podem vir a influenciar a decisão central. As decisões incrementais terão mais poder quanto mais elas se afastarem do consenso das outras decisões e não puderem ser relegadas ao segundo plano, tornando-se elementos adjacentes da decisão central.

A perspectiva incremental incorpora certos aspectos do modelo racional limitado. Todavia, os decisores só podem ser entendidos como elementos dotados de limitações cognitivas em contínua interação com outros agentes e com a construção social da organização em que estão inseridos no modelo racional limitado. Outra consideração do modelo incremental é a proposta de estruturar processos decisórios para que o centralismo (conservadorismo) dê lugar à manifestação da pluralidade social (autonomia dos empregados em suas decisões). Nesse sentido, para Etzioni (1967), o modelo incremental assume tanto um caráter descritivo, pois tem sua base na experiência das democracias modernas e suas diversas opiniões, quanto normativo, em referência às regras vigentes na sociedade, ainda que seja passível de distorções em favor dos detentores de poder dentro das organizações.

Com o avanço teórico no modelo incremental, Etzioni (1967) desenvolve o chamado *mixed – scanning*. A proposta desse autor é reduzir o conservadorismo no processo decisório através da combinação dos dois modelos; ampliar os horizontes dos processos marginais, em

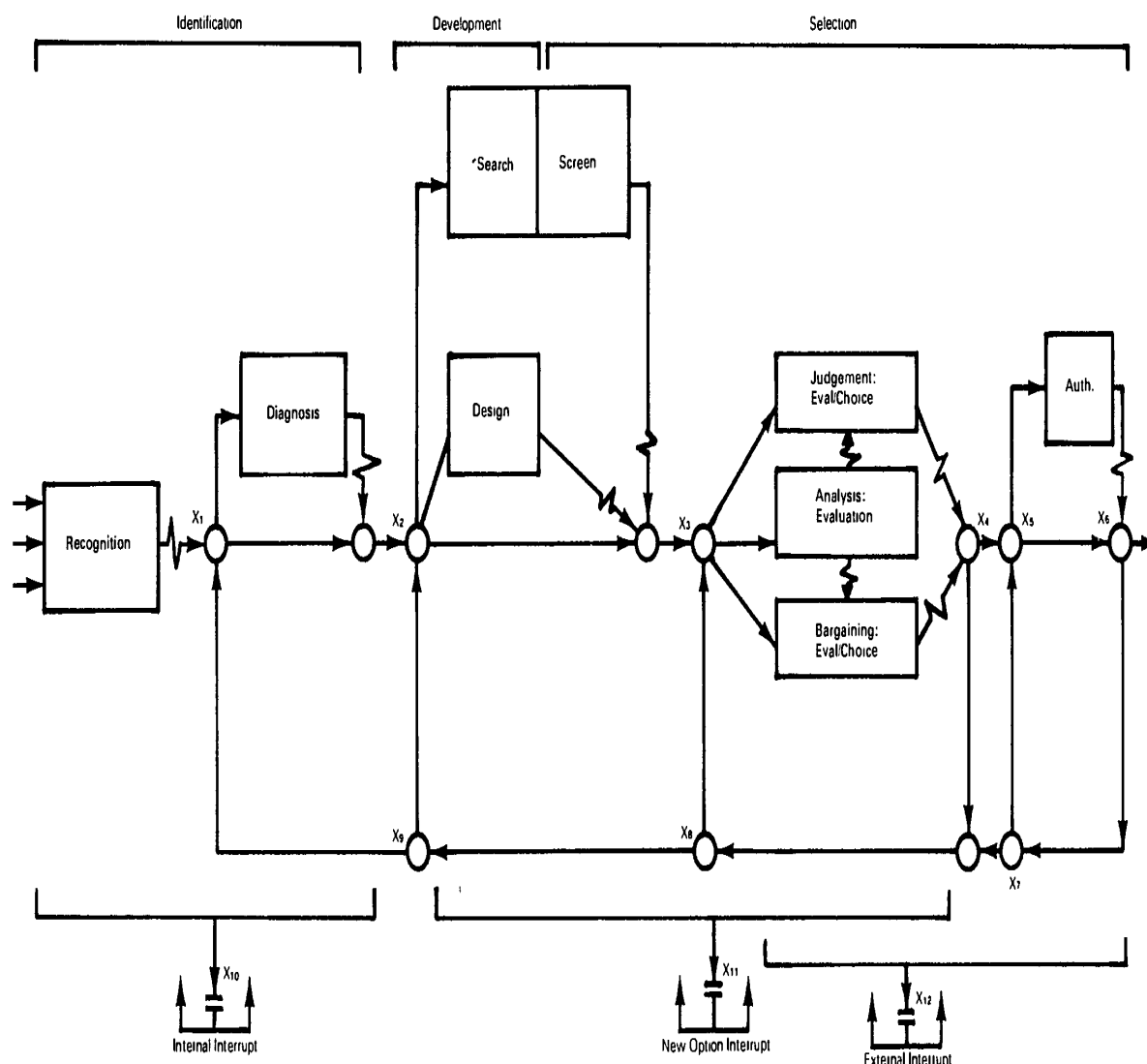
função da limitação advinda do modelo incremental anterior; bem como trazer a visão racional para bases mais executáveis, condizentes com a realidade. Da abordagem racional limitada foi extraída uma visão mais ampla sobre a realidade, na qual se incorpora o planejamento de longo prazo; enquanto do modelo incremental aproveita-se a análise detalhada de pequenos segmentos.

As principais contribuições desse modelo são o esclarecimento de um agrupamento de decisões marginais que podem influenciar a decisão central da organização. A determinação do que é uma decisão central ou fundamental é dada pelo grupo majoritário ou pelo *status quo* da organização, que pode negar novas soluções propostas ocorridas, através das decisões marginais ou incrementais.

#### **2.3.4. Modelo processual**

O modelo processual concentra-se nas fases e na dinâmica dos comportamentos decisórios (Choo, 2003; Shimizu, 2010). Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), após análise de vários processos decisórios em empresas de diferentes setores, explanaram o processo decisório com um número de elementos que apoiariam a decisão escolhida. O modelo estabelecido possui três fases principais, três rotinas de apoio à decisão e seis grupos de fatores dinâmicos, além de sistemas de interrupção da decisão, se necessários, conforme ilustrado na figura abaixo:





**Figura 2:** Modelo processual de decisão estratégica.

**Fonte:** Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, 1976, p. 266.

As três principais fases do processo são identificação, desenvolvimento e seleção. A fase de identificação reconhece a necessidade de se fazer uma decisão e também o desenvolvimento das questões que estão ligadas à tomada de decisão. Esse primeiro processo principal possui duas rotinas. A primeira rotina seria a de reconhecimento, na qual, para Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), é iniciado o processo decisório a partir de um problema, necessidade ou oportunidade. A segunda rotina, a de diagnóstico, trata das diversas

relações analisadas para estabelecer a situação decisória. Choo (2003) dispõe que esta fase trata primordialmente de angariar informações para a elaboração de cursos de ação mais sustentáveis.

A fase de desenvolvimento propõe estabelecer uma ou mais soluções possíveis para o problema ou necessidade disposta na organização. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) desenvolvem rotinas de busca e criação nesta fase. São quatro as rotinas de busca: busca na memória – procurar na memória da organização soluções ao problema; busca passiva – esperar o aparecimento de alternativas; busca – armadilha – ativar meios para que alternativas surjam ao problema; e por último, busca ativa – a procura ativa de alternativas ao problema. Na rotina de criação ocorre a tentativa de se criar uma solução única e/ou inovadora.

A última parte do modelo, a fase de seleção, avalia as alternativas disponíveis e escolhe uma delas para sua implementação ou compromisso para ação. Nesta fase existem três rotinas. A rotina de sondagem retira, do processo de escolha, alternativas que não tenham sustentação. A rotina de avaliação-escolha utiliza um ou uma mistura de barganhas, julgamentos ou análises para alcançar uma escolha. As rotinas de autorização definem qual o caminho que, na hierarquia da organização, a decisão precisa percorrer para obter apoio interno e externo de forma a garantir recursos em sua aplicação. (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976).

Todo o modelo decisório proposto possui três rotinas de apoio à decisão. As rotinas de controle “guiam o processo decisório e consistem em planejamento, que determina os limites do espaço de decisão, a seleção dos participantes, as restrições de prazo, a distribuição dos recursos etc.” (Choo, 2003, p. 286). As rotinas de comunicação partilham a informação como parte do processo decisório; baseiam-se na busca de informação disponível a respeito das alternativas, na investigação de questões específicas e na distribuição dessas informações aos

sujeitos interessados no processo. A rotina política, a última rotina de apoio, assume formas de se barganhar, persuadir e cooptar membros para uma das alternativas passíveis de escolha.

Ainda a serem considerados nesse modelo são os fatores dinâmicos que influenciam o processo decisório de diferentes maneiras, podendo ser esses fatores não controláveis, como um acontecimento inesperado na cadeia do processo, ou como uma estratégia adotada pelos decisores em busca de mais informações antes da tomada de decisão. (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976). Seis são os fatores dinâmicos listados abaixo:

- Interrupções: podem acontecer devido a causas externas (ambientais) ou internas por desacordo entre as partes ou pelo surgimento de novas oportunidades no decorrer do processo.
- Adiamentos: estratégias utilizadas pelos tomadores de decisão a fim de ganhar tempo para analisar outros processos em que são responsáveis.
- Adiamentos de *feedback*: os tomadores de decisão podem atrasar a divulgação de resultados para aguardar um feedback de resultados anteriores.
- Ciclos de compreensão: tempo gasto pelos tomadores de decisão em favor do entendimento de cada etapa do processo.
- Ciclos de fracasso: fator utilizado quando não são encontradas soluções aceitáveis para o problema e então ocorre o retorno do processo, a fase de desenvolvimento na qual novos critérios são estabelecidos ou a revisão do projeto ocorre para encontrar falhas.

O valor do modelo processual, para Choo (2003, p. 287), “é definir as fases e atividades que conferem estrutura ao aparente caos que caracteriza os processos decisórios estratégicos”. O modelo processual tem uma estrutura bem alicerçada do ponto de vista do fluxo e das atividades necessárias para a tomada de decisão. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) conseguem expor, até mesmo, o uso de alguns mecanismos que poderiam ser considerados

irracionais, como os fatores dinâmicos, em forma de elementos estratégicos usados pelos decisores para melhorar seu planejamento.

Um fato a ser questionado em relação ao modelo processual é sua escassa discussão na literatura. Apenas a tradução de Choo (2003) cita tal modelo. Na literatura consultada, não existem outros modelos com a denominação ‘processual’. Isto não nega a importância do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976); no entanto, não há relatos de outros teóricos que se sejam tratados dentro desse modelo.

### **2.3.5. Modelo político**

O modelo possui duas diferentes denominações. Alguns autores o definem como ‘político’ (Choo, 2003; Fernandes, Pacheco, Lopes, & Godinho, 2007), outros como ‘viés de poder’ (Gontijo e Maia, 2004). Bacharach e Baratz (1982) sugerem a necessidade de um modelo que analise tanto a tomada de decisão quanto a não decisão, dando importância a aspectos como poder, força, influência e autoridade. Gontijo e Maia (2004) supõem que o poder não é posse de ninguém, ele é embasado pela relação. Para que sua existência tenha início, é necessária a existência de um conflito de interesses entre duas ou mais pessoas ou grupos e que uma das partes seja submetida aos interesses da outra, mediante aplicações de sanções ligadas às recompensas assim como sanções às punições.

Lindblom (1980) estabelece uma subordinação da análise técnica à política, ou sua interação, no processo decisório. Algo que ocorre de maneira inversa em muitas organizações. A política tem como objetivo equilibrar as forças dos sistemas (grupos ou setores) da organização, podendo aumentar ou enfraquecer determinado sistema. A política é prática informal dentro das organizações, ao contrário da autoridade dada ao cargo, da ideologia e da

competência e modos de contrair poder aceitos na organização. A argumentação básica desse modelo é ser, a formação da organização, alicerçada por pessoas alinhadas a diferentes metas e objetivos (Fernandes, Pacheco, Lopes & Godinho, 2007).

O primeiro modelo político de tomada de decisão foi discorrido por Allison (1971) ao desenvolver uma análise que fosse capaz de explicar, com maior exatidão, a crise dos mísseis de Cuba em comparação aos modelos racional e processual. O autor analisou na época que tais modelos não serviam para contextualizar como os governos dos Estados Unidos, a Ex URSS e Cuba resolveram o impasse da instalação de uma base de mísseis em Cuba em plena Guerra Fria. Era necessário um modelo que visualizasse a importância da barganha e influência que os jogadores utilizam nesse processo decisório. O modelo desenvolvido por Allison (1971) estabelece quatro princípios organizados em forma de perguntas, pois para o referido autor, a tomada de decisão assemelha-se a um jogo de poder:

- Quem são os jogadores? São os indivíduos que tem capacidade de influenciar o processo decisório, ou jogadores que possuem meios de agir para influenciar a decisão em favor de seus interesses. Mas esses meios de agir ou canais de ação também impõem restrições à forma que os jogadores podem interferir no processo.
- Quais as posições dos jogadores? A decisão de cada jogador é estabelecida pela forma como ele vê a questão de acordo com seus interesses e pontos de vista em relação a eventos e prazos. As percepções são limitadas de acordo com as informações que cada jogador possui e elementos situacionais do processo.
- Qual a influência de cada jogador? Esse é ponto central de discussão do modelo proposto por Allison (1971). O autor pergunta qual é o poder de cada jogador, ou sua capacidade de barganhar, negociar e sua relação com os outros jogadores de maneira a conseguir a maior influência em sua decisão. Várias são as vantagens que um jogador

pode utilizar: controle sobre recursos importantes, autoridade, controle sobre informações, poder de persuasão, capacidade de identificar diferentes opções de ação. (Choo, 2003).

- Como a posição, a influência e os movimentos dos jogadores se combinam para gerar decisões e ações? De acordo com Choo (2003, p. 289):

Para manifestar suas opiniões e exercer sua influência, os jogadores, têm de ocupar posições ligadas aos canais que levam à ação, que são os meios formais de interferir em alguma questão específica. As questões geralmente estão contidas em canais estabelecidos e são os canais que então estruturam o jogo decisório, determinando que jogadores possam jogar, e suas vantagens e desvantagens naquele jogo.

Em suma, quais serão as regras utilizadas para que os jogadores possam atuar? As regras atuam para estabelecer as posições de cada jogador, o poder que cada posição possuirá e os canais de ação em que ele poderá atuar. O modelo de Allison (1971) discute a alocação de recursos dentro das organizações em torno de um processo político, de forma que não existe um consenso geral sobre sua utilização.

Mintzberg (1985) classifica dois níveis de políticas e conflitos nesse modelo: no primeiro nível estão as políticas e conflitos presentes no sistema organizacional, mas não dominantes; apesar do conflito de interesses, outro modelo de processo decisório está atuante para coordenar os esforços dos indivíduos. No segundo, a política é o sistema dominante; o conflito político fragiliza os outros sistemas de influência ou se origina da fragilidade desses, criando-se a arena política. De um lado, o sistema de ideologia representa normas e crenças aceitas na organização. De outro lado, o sistema de competência e autoridade do cargo é representativo do poder usualmente certificado na base oficial.

O autor supracitado caracteriza a arena política como o espaço informal da organização para lidar com conflitos observados internamente. Os conflitos são componentes das relações de trabalho e, inicialmente, são reprimidos pelos dirigentes ou colegas de trabalho. Apesar dessas ações de inibição, na medida em que os conflitos se intensificam e alastram por toda a estrutura de poder da organização, tornam-se alvo de investimentos para a alta administração e de difícil controle. O conflito precisa de intensidade moderada e por isso as organizações empregam estratégias de controle. A política é vista, assim, como ferramenta de manipulação do conflito, cuja função maior é a influência dentro da organização (Mintzberg, 1985).

O papel da política é alocar indivíduos mais fortes em posições de destaque e liderança, permitindo discutir de forma abrangente, e com mínimas fragmentações, certas temáticas dentro da organização. A existência do sistema político é importante em tempos de promoção de mudanças que são bloqueadas por sistemas legítimos de influência, visto sua função de facilitar o processo de tomada de decisão (Mintzberg, 1985).

#### **2.3.6. Modelo *garbage can***

O modelo discutido nesse tópico foi denominado de '*garbage can*', ou como traduzido por Gontijo e Maia (2004) e Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho (2007), 'Teoria da Decisão da Lata de Lixo'. Outra denominação para esse modelo atribuído por Choo (2003) é de 'modelo anárquico'. Shimizu (2010) o nomeou de 'modelo ambíguo'. Foi ainda rotulado de modelo contextual por Shoemaker (1993). O modelo foi proposto por Cohen, March e Olsen (1972) ao descreverem o processo decisório dentro das chamadas "anarquias"

organizadas ou organizações ilegítimas. É citado na literatura consultada como alternativa ao modelo racional limitado (Fernandes, Pacheco, Lopes & Godinho 2007).

As anarquias organizadas definidas nesse modelo possuem três características principais:

- 1) As preferências são voltadas às questões problemáticas, sendo difícil definir um conjunto de alternativas satisfatórias ao problema de modo que seja tomada uma decisão: a organização opera com uma base variável de objetivos ou metas inconsistentes e mal definidas (Cohen, March e Olsen, 1972). Seria mais uma coleção de ideias do que uma estrutura coerente de padrões de decisão.
- 2) A apreensão de conhecimento e experiência da organização não é evidente: embora a gestão da organização busque sobreviver e produzir, o processo não é bem entendido por seus membros de maneira que suas operações situam-se no modo da tentativa e erro. Considera-se o aprendizado da tomada de decisão alicerçado em acidentes da experiência passada e em invenções pragmáticas provenientes da necessidade da organização para determinado momento.
- 3) Participação fluida das variáveis do processo decisório de um conjunto para outro: os limites da organização, sua capacidade de elaborar ações frente aos problemas ficam incertos e em constante mudança, bem como os participantes do processo de decisão estão constantemente se modificando.

O modelo elaborado por Cohen, March e Olsen (1972) volta-se para a ideia da organização ser uma coleção de escolhas procurando por problemas. Dito de outra maneira: questões procurando por situações de decisão nas quais eles possam ser aplicados, soluções procurando por questões para as quais elas possam ser as respostas e tomadores de decisão procurando por trabalho. O ambiente organizacional, nesse modelo, torna-se tão complexo e os interesses humanos tão variados e inesperados que cada contexto decisório constrói sua própria realidade e volta-se a uma visão limitada de situações e objetivos. As particularidades do contexto dirigem a decisão mais do que objetivos ordenados.



A argumentação de Cohen, March e Olsen (1972) são complementadas pelo seguinte exemplo: o processo decisório é visualizado como uma oportunidade de variadas escolhas; existe um local onde os vários tipos de problemas e soluções são colocados pelos participantes no momento de sua geração (lata de lixo). Não há vínculo entre o problema e a solução, trazendo a implicação de ambos serem descartados pelos decisores. Isso implica que cada participante está envolvido em numerosos processos decisórios, desenvolvendo suas próprias teorias acerca do seu contexto. Este modelo enfatiza o grau de imprevisibilidade, proveniente do grau de complexidade das modificações externas, quanto da complexidade interna da organização e dos indivíduos.

Os autores desse modelo propõem que as decisões gerem três tipos de ação. A primeira seria a resolução que é a tomada de decisão ocorrida após o pensamento do problema por algum tempo. Na segunda, a inadvertência é definida como uma escolha rápida e acidental com intuito de que outras decisões possam ser realizadas com a energia restante do decisor. A terceira forma, a decisão por fuga, é elaborada quando os problemas liberam a solução para outras escolhas; ou seja, o problema original cessa de existir e a solução pensada não resolve problema algum. Cohen, March e Olsen (1972) apontam a utilidade do modelo em condições incertas e conflituosas com objetivos ambíguos, em que os problemas não são bem compreendidos e os tomadores de decisão despendem energia variável para solucionar os problemas. Cohen, March e Olsen (1972) e depois Pinfield (1986) utilizaram esse modelo para certos processos decisórios das organizações, atribuindo relativa importância ao modelo.

### 2.3.7. Enfoques contemporâneos

Teorias contemporâneas sobre a tomada de decisão apontam elementos antes considerados “irracionais”, na qual o processamento da decisão para a informação não reflete necessariamente a lógica dos fatos. Exemplos desses elementos analisados são: o senso comum, a simplicidade de pensamento, o juízo dos indivíduos, o uso ativo de instintos e percepções individuais, a decisão de maneira intuitiva que contradiz a lógica, as heurísticas, os vieses na tomada de decisão e sistemas de informação para tomada de decisão. (Motta, 1988; Freitas, Macadar & Mascarola, 1996; Moresi, 2001 Gontijo & Maia, 2004, Oih Yu, 2011). No entanto, as teorias modernas de tomada de decisão geram controvérsias entre os autores por estarem pouco ligadas aos modelos discutidos pela literatura ou também não serem interpretadas como modelos contemporâneos, como a questão de vieses e heurísticas (Fernandes, Pacheco, Lopes e Godinho (2007; Oih Yu, 2011).

Um dos autores contemporâneos que utilizou os modelos anteriores em sua discussão foi Choo (2003), ao realizar uma proposição capaz de revisar outros quatro modelos presentes na teoria: o modelo definido por ele de ‘Racional’ de Simon (1979) e Cyert e March (1963), o ‘Modelo Processual’ de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), o ‘Modelo Político’ de Alisson (1971) e o ‘Modelo Anárquico’ (nomenclatura dada pelo autor) delineado por Cohen, March e Olsen (1972). Com base nessas abordagens, Choo (2003) discute duas propriedades atribuídas aos modelos para identificar qual método de tomada de decisão é executado pela organização. Para o autor:

O ambiente organizacional no qual a decisão ocorre é definido, no mínimo, por duas propriedades: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais, que têm um impacto sobre as preferências e escolhas; e a incerteza ou quantidade da informação sobre os

métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos (2003, p.275).

Choo (2003) define o modelo racional como orientado para objetivos e guiado por regras, rotinas e programas de desempenho. É cabível na organização quando a ambiguidade e conflito sobre os objetivos, assim como a incerteza técnica, são baixas. O modelo processual, voltado para os objetivos organizacionais mais amplos, com múltiplas opções e soluções alternativas, vem a ser empregado quando a ambiguidade e conflito sobre os objetivos são mínimos, entretanto, a incerteza técnica de como alcançá-los é alta. No modelo político - cujos objetivos e interesses são conflitantes, mas que aparenta certeza sobre as abordagens e resultados preferidos através do poder - a ambiguidade e conflito são altos e a incerteza técnica é baixa. Por último, no modelo anárquico, tanto a ambiguidade e conflitos frente aos objetivos quanto a incerteza técnica são altas. A figura 3 demonstra como as características propostas por Choo (2003) estão ligadas aos modelos.

		<b>Ambiguidade/Conflito sobre objetivos</b>	
		Baixo	Alto
<b>Incerteza Técnica</b>	Baixa	Modelo Racional	Modelo Político
	Alta	Modelo Processual	Modelo Anárquico

**Figura 3:** Modelos de Tomada de Decisão: ambiguidade/conflito e incerteza.

**Fonte:** Adaptado de CHOO, 2003, p.276.

Nos Modelos Racional e Processual a decisão tende a tomar a forma de uma solução organizada por um conjunto claro de objetivos e preferências. Com relação aos modelos Político e Anárquico a oportunidade e o contexto tornam-se aspectos importantes, nos quais fatores como o momento oportuno, influência e esforço afetam na escolha dos cursos de ação.

Em análise dos modelos através da incerteza técnica, os modelos Racional e Político são possuidores de incerteza técnica baixas; logo, a decisão tende a ser bem estruturada com regras e rotinas. Por outro lado, incerteza técnica alta aponta que a decisão é um processo dinâmico, marcado por frequentes mudanças e interrupções inesperadas, características dos modelos Processual e Anárquico.

Diante da literatura consultada, o objetivo deste trabalho foi a construção de uma escala de medida baseada na percepção dos indivíduos a respeito dos modelos decisórios. A construção do instrumento terá como principais bases teóricas as proposições teóricas de Choo (2003), uma vez que o autor discute a adoção de um dos quatro modelos propostos pela organização baseado nos critérios de incerteza técnica e ambiguidade / conflitos sobre os objetivos. O autor estabelece uma nova maneira de se pensar o constructo com base nos modelos do processo decisório encontrados na literatura.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Procedimentos**

O modelo de elaboração para instrumentos psicológicos é alicerçado em três pólos, denominados por Pasquali (1999) de: procedimentos teóricos, procedimentos empíricos (experimentais) e procedimentos analíticos (estatísticos).

##### **3.1.1. Procedimentos teóricos**

Os procedimentos teóricos sobre a tomada de decisão são elaborados para poderem ser expressos em termos observáveis ou, segundo Pasquali: “o que pode ser medido são as propriedades ou atributos de um objeto, desde que estes apresentem magnitudes, isto é, diferenças individuais tais como intensidade, peso altura...” (1999, p. 40)

A partir da investigação teórica das dimensões e propriedades do constructo, a próxima fase é a definição detalhada do constructo. Essa definição ocorre em duas etapas. A primeira, denominada constitutiva, é a denominação do constructo “em termos de conceitos próprios da teoria em que ele se insere... ou realidades abstratas conceituadas através de outras realidades abstratas” (Pasquali, 1999, p. 44). Após a elaboração das definições constitutivas, ocorre a elaboração dos itens com base na definição constitutiva, respeitando-se os critérios de elaboração dos itens propostos por Pasquali (1999).

O passo seguinte dos procedimentos constitui-se da análise teórica dos itens. As definições constitutivas e os itens elaborados foram entregues a quinze juízes para que fossem avaliadas as suas questões semânticas. Se a escrita dos itens estava clara e de entendimento a vários substratos da população e a execução da análise de concordância entre os juízes, pois o instrumento elaborado possuía quatro dimensões e diferentes definições operacionais para cada uma delas. O objetivo na análise dos juízes é obter um índice de concordância em torno de 70% nos itens elaborados para a dimensão dada pelos pesquisadores (Pasquali, 1999). O ‘Apêndice A’ foi constituído no instrumento aplicado aos juízes nessa etapa. Quatro modelos decisórios foram estabelecidos para o instrumento de acordo com as proposições de Choo (2003). As definições constitutivas são dispostas a seguir:

- Modelo Racional (palavra chave: regras): A crença dos empregados de que as tomadas de decisão organizacionais são orientadas em torno dos princípios da evitação da incerteza, uso constante de regras e construção de regras simples, a fim de oferecer estabilidade às decisões e orientação aos tomadores de decisão.
- Modelo Processual (palavras chave: processo, etapas). A crença dos empregados de que existe um processo, com diferentes alternativas, para solucionar problemas que apresentam inúmeros riscos, a fim de se alcançar o objetivo das decisões organizacionais.
- Modelo Político (palavras chave: Influência do poder na decisão). A crença dos empregados de que as decisões organizacionais têm inúmeros objetivos a serem alcançados, atribuídos pelos participantes das decisões que promovem conflitos de interesses e exercem suas capacidades de influência.
- Modelo Anárquico (palavra chave: Falta). A crença dos empregados de que não existe um processo para a solução de problemas na organização, assim como os problemas existentes são resolvidos aleatoriamente e de acordo com o interesse dos tomadores de decisão.

De acordo com essas definições, foram elaborados sessenta itens (Apêndice A). Desses sessenta, quarenta e cinco obtiveram índices de concordância acima de cinquenta por cento dos juízes e eram condizentes com a teoria na qual foram elaborados e que foram incluídos no instrumento piloto, o qual foi aplicado aos sujeitos de pesquisa (Apêndice B).

### 3.1.2. Procedimentos experimentais.

Após a análise dos juízes, seguiu-se o procedimento de validação que foi composto na aplicação do instrumento (Apêndice C) aos sujeitos da pesquisa que exercem atividade remunerada formal, com o mínimo de idade estabelecido em dezoito anos e 1º grau completo de escolaridade. Os indivíduos foram abordados em horários nos quais estavam fora de seus ambientes de trabalho. Para atender aos procedimentos estatísticos de validação do instrumento foram colhidas dez respostas para cada item no instrumento validado pelos juízes (Pasquali, 1999).

Os participantes da pesquisa apenas responderam o instrumento se houveram concordado com os termos dispostos no ‘Termo de Consentimento Livre e Esclarecido’, elaborado pelo pesquisador e submetido à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (Anexo A). A Assinatura do participante foi colhida em duas vias, sendo uma entregue ao mesmo e a segunda arquivada pelo pesquisador.

O instrumento piloto foi aplicado a quatrocentos e cinquenta e sete sujeitos de pesquisa, atingindo a marca de dez respondentes. Os dados biográficos dos respondentes são apresentados na tabela a seguir:

<b>Variáveis biográficas (N=457)</b>		<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
Sexo	Masculino	242	53,0		
	Feminino	208	45.5		
	Dados ausentes	7	1.5		
Empresa	Pública	55	12.0		
	Privada	357	78.1		
	Dados ausentes	45	9.8		
Grau de Instrução	Primeiro Grau	9	2.0		
	Segundo Grau	95	20.8		
	Superior	314	68.7		
	Pós Graduação	19	4.2		
	Dados ausentes	20	4.4		
Idade				25.69	12.21
Tempo de trabalho (meses)				35.44	53.94

**Tabela 1:** Dados biográficos dos sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa deveriam marcar, para cada um dos itens, um número em uma escala contínua (Escala Likert) de cinco pontos. Cada número teve uma referência a uma nomeação. As nomeações eram: 1 – Discordo Completamente; 2 – Discordo; 3 – Nem concordo, Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Completamente (Apêndice C).



### 3.1.3. Procedimentos Analíticos.

A análise dos dados foi realizada no programa SPSS 18 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os dados obtidos através dos participantes da pesquisa foram codificados na planilha do programa com suas devidas classificações. O passo seguinte às codificações é a análise dos dados, que no presente trabalho, será realizada através da Análise Fatorial Exploratória. Esta análise justifica-se no fato de que, de acordo com Hair, Tathan e Black (2005), a análise fatorial confirmatória, ou modelagem de equações estruturais, apenas poder ser executada quando já exista um modelo concebido na literatura. A confiabilidade do instrumento foi avaliada através do ‘Alpha de Cronbach’ e sua validade foi interpretada com base nas cargas fatoriais.

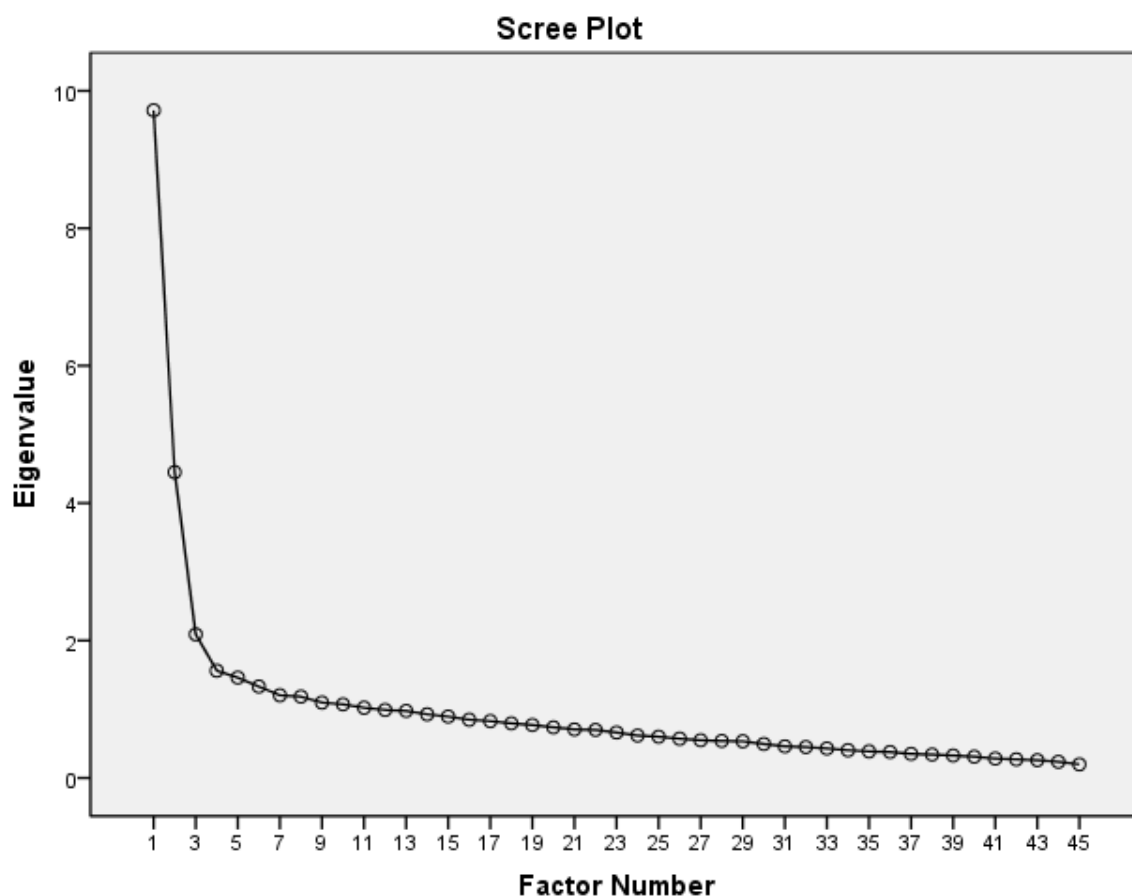
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a coleta das respostas com os sujeitos de pesquisa, os dados foram alocados no programa SPSS 18 para análise. As primeiras análises foram com relação à fatorabilidade da amostra encontrada. O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica a proporção da variância dos dados comuns a todas as variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1 (um), melhor a adequação da amostra para a análise fatorial (Hair, Tathan & Black, 2005). O segundo teste é o de esferecidade de Bartlett's que para Hair, Tathan e Black (2005) significa fornecer “a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis” (p. 98). O KMO para a amostra ficou em 0,889 enquanto o teste de Bartlett's marcou 7186,257 para significância menor que 0,0001.

Vários procedimentos necessários para verificar a precisão dos dados obtidos foram realizados no banco de dados, quais sejam: verificação da normalidade das variáveis, da linearidade, dos casos omissos e casos extremos. Na verificação da normalidade, foi analisado que a *skewness* (assimetria) está de acordo com a normalidade, com um índice menor que 1.0 para todas as variáveis, de acordo com Miles e Shevlin (2001). A análise dos resíduos demonstrou a existência de uma relação linear entre os fatores, pressuposto empregado por Tabachnick e Fidell (2001). Os autores também abordam que a análise de dados omissos (*missing values*) e os dados extremos (*outliers*) não devem ser superiores a 5% para não comprometer a amostra de respondentes, o que não foi encontrado nos dados do presente trabalho.

Na aplicação da análise fatorial exploratória, como primeiro passo, o programa foi ajustado para o método de extração de fatores denominado *Principal Components* (PC), sem nenhuma

rotação designada, com o estabelecimento padrão (*default*) do programa de encontrar autovalores iguais ou maiores que 1 (um) e a carga fatorial a partir de 0,30. Nessa primeira análise, o *Scree Plot* foi solicitado ao programa. Como resultado, o *Scree Plot* identifica quatro possíveis fatores com autovalores acima de 1 (um).



A partir do *Scree Plot*, o próximo passo foi, então, mudar o método de análise para o *Principal Axis Factoring* (PAF), com a seleção forçada de quatro fatores, método de rotação *direct oblimin* e carga fatorial igual ou maior que 0,30. Com a análise desses resultados, os quatro fatores apresentaram índices sem sustentabilidade, especialmente na *Pattern Matrix* devido a sobreposição de itens em vários fatores. Foi solicitada uma nova análise com quatro fatores, mas se modificou a restrição das cargas fatoriais para igual ou maior que 0,40. Novamente, foram gerados resultados insatisfatórios por causa da sobreposição de itens.

Outro indicador que apontou para o instrumento não ser formado por quatro fatores foi o cálculo dos índices de confiabilidade (Alpha de Cronbach). Os resultados para cada um dos fatores equivalem a: Fator 1 – 0,83; Fator 2 – 0,90; Fator 3 – 0,63; Fator 4 – 0,75.

Com base nos resultados de confiabilidade, empregou-se a análise fatorial para observar os dados em três fatores, porque de acordo com Pasquali (1999), índices acima de 0,70 são considerados satisfatórios. O método de análise escolhido foi o PAF, com rotação *direct oblimin*, cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30. A mudança nesse ponto foi a escolha forçada de três fatores, e não quatro como anteriormente. Contudo, os resultados continuaram se mantendo insatisfatórios para validar o instrumento, pois a sobreposição de itens se manteve. Essas interações são interpretadas no sentido de que a análise fatorial não foi capaz de separar o item para apenas um único fator e de posse desse conhecimento, os itens possuíam cargas fatoriais para mais de um fator. A quarta tentativa de análise realizada pelos pesquisadores constituiu-se dos mesmos critérios acima para os três fatores, com exceção da restrição de cargas fatoriais para iguais ou maiores que 0,40. A *Pattern Matrix*, não apresentou sobreposição dos itens. Na análise da fidedignidade dos fatores, os resultados obtidos foram: F1 – 0,87; F2 – 0,89; F3 – 0,60 (Alpha de Cronbach). O terceiro fator não possuía índices suficientes de confiabilidade.

De posse dos resultados para as análises de quatro e três fatores, apenas dois fatores mantiveram bons índices de confiabilidade, estabelecendo a próxima investigação em dois fatores. Para essa análise, então, foi usado o método de extração Principal Axis Factoring, rotação *direct oblimin*, cargas fatoriais em 0,40 e a escolha forçada de dois fatores. A *Pattern Matrix* indicou apenas o item 37 do instrumento piloto possuía carga fatorial nos dois fatores e por isso ele foi descartado do instrumento final. Essa foi a melhor configuração encontrada para o instrumento validado sobre os modelos de tomada de decisão organizacional. Abaixo está a tabela com os principais dados do instrumento validado.

Itens  Na Empresa onde eu trabalho, as decisões...	F1	F2	Comunalidades
	Modelo Sistêmico	Modelo Contingencial	
04 – buscam reduzir problemas complexos a problemas simples com o objetivo de evitar a incerteza.	0,426		0,323
05 – estratégias são orientadas através de processos na busca de soluções.	0,538		0,394
07 – possuem regras claras para serem tomadas.	0,598		0,526
08 – possuem regras para orientá-las.	0,554		0,514
09 – possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.	0,604		0,535
10 – possuem variados estágios a serem cumpridos até suas conclusões.	0,486		0,373
11 – procuram evitar as incertezas.	0,553		0,519
12 – procuram evitar os riscos.	0,476		0,430
21 – são precedidas de treinamento sobre as regras a serem seguidas.	0,539		0,400
22 – são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	0,661		0,531
23 – são tomadas a partir de informações organizadas.	0,632		0,559
24 – são tomadas a partir de informações que visam à melhor compreensão da decisão.	0,592		0,496
29 – são tomadas segundo critérios objetivos.	0,474		0,379
41 – se utilizam de padronização no plano de ação da empresa para decisões em curto prazo.	0,401		0,332
42- se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.	0,561		0,490
43 – se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.	0,562		0,512

<b>Itens</b>  <b>Na Empresa onde eu trabalho, as decisões...</b>	<b>F1</b>  <b>Modelo</b>  <b>Sistêmico</b>	<b>F2</b>  <b>Modelo</b>  <b>Contingencial</b>	<b>Comunalidades</b>
44 – têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.	0,556		0,449
45 – têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas.	0,567		0,411
02 – buscam de maneira acidental as soluções para os problemas.		0,469	0,423
13 – propiciam soluções ótimas e soluções ruins sem um método de diferenciá-las.		0,429	0,272
18 – são orientadas pelas influências dos participantes de acordo com seus próprios objetivos.		0,432	0,357
19 – são orientadas pelos conflitos de interesses.		0,408	0,361
25 – são tomados abandonando-se os problemas mais difíceis de resolver.		0,511	0,392
28 – são tomadas por participantes que se utilizam de estratégias políticas para influenciar seus pontos de vista na decisão.		0,403	0,270
30 – são tomadas sem a clareza necessária nos problemas que devem ser solucionados.		0,512	0,403
31 – são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.		0,618	0,474
32 – são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.		0,658	0,552
33 – são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para a solução dos problemas.		0,659	0,548
34 – são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas.		0,510	0,439
35 – são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.		0,666	0,597
36 – são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.		0,613	0,571
38 – são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.		0,592	0,688

<b>Itens</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	
<b>Na Empresa onde eu trabalho, as decisões...</b>	<b>Modelo</b>	<b>Modelo</b>	<b>Comunalidades</b>
<b>Sistêmico</b>	<b>Contingencial</b>		
39 – são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.		0,589	0,638
40 – são tomadas tendo as tensões políticas como estratégia dominante na busca de soluções.		0,486	0,369
<b>Número de itens</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	
<b>Eigenvalues (autovalores)</b>	<b>9,102</b>	<b>3,742</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,891</b>	<b>0,882</b>	
<b>Percentual de Variância Explicada</b>	<b>20,226</b>	<b>8,315</b>	

**Tabela 2** - Composição dos Fatores, Variâncias Explicadas, Valores próprios, Cargas fatoriais dos Itens e Alpha de Cronbach dos fatores do instrumento final validado.

O instrumento final sobre os estilos de tomada de decisão é constituído de dois fatores (Apêndice D). A análise dos itens aponta para um fator baseado no modelo racional com elementos do modelo processual. Sua definição constitutiva é baseada na ‘Crença dos empregados de que a tomada de decisão é elaborada em torno de princípios e processos, a fim de oferecer estabilidade e diferentes alternativas de se alcançar os objetivos das decisões organizacionais’. Esse fator possui 18 itens, 20,23% de variância explicada do constructo e 0,89 de fidedignidade (Alpha de Cronbach).

Ao analisar os itens do primeiro fator, é marcante a presença do Estilo Racional de Simon (1979) e Cyert e March (1963). Itens como ‘buscam reduzir problemas complexos a problemas simples com o objetivo de evitar a incerteza’, ‘possuem regras claras para serem tomadas’ e ‘são tomadas segundo critérios objetivos’ são claros exemplos desse estilo. O que é percebido do modelo Racional é a criação de regras claras e objetivas para a tomada de decisão. De fato, a Teoria Racional volta-se mais para a criação de uma política de solução de

problemas, que pode envolver ou não a criação de novas alternativas. Esse fator é claramente baseado na questão da percepção dos indivíduos à existência de regras de decisão dentro da organização.

Outro ponto de discussão desse fator é que não foram retidos itens relativos à racionalidade limitada do tomador de decisão e a busca de soluções satisfatórias; algo que Choo (2003) considera não sendo mais parte do modelo racional. A racionalidade limitada é considerada como um elemento influenciador para Choo (2003), assim como a solução satisfatória um elemento pós-decisional.

Os itens que advém do modelo ou estilo processual são: ‘têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas’, ‘possuem variados estágios a serem cumpridos até suas conclusões’. A escala validada possui estes itens, pois os indivíduos possuem a crença de que um processo decisório é composto de vários estágios até sua conclusão, conforme a proposta de Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976). Choo (2003), em sua proposição, queria elucidar o modelo Racional mais voltado para procedimentos padrões, nos quais políticas ou programas de desempenho já tivessem sido desenvolvidos para auxiliar no processo decisório. O modelo processual estaria mais voltado para a busca de soluções ditas complexas, em nível estratégico das organizações. O que ocorre nessa junção é a percepção dos indivíduos de não haver tal distinção. Ambos os processos são percebidos como racionais, contendo políticas ou meios pré-definidos de ação e com diferentes estágios. Uma das rotinas propostas por Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) seria a rotina política disposta no item: ‘têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos’, que estaria ligado à composição de regras consensuais entre os membros importantes para aquela decisão.

O segundo fator, composto por 16 itens, com 0,88 de fidedignidade e 8,31% de variância explicada é voltado para as ‘anarquias organizadas’ do modelo anárquico. Alguns itens, contudo, são pertencentes ao modelo político. A definição constitutiva para este fator torna-se



a seguinte: ‘A crença dos empregados de que não existe um processo para a solução de problemas na organização ou que as decisões são mais orientadas pelos interesses dos participantes das decisões, que promovem conflitos de interesses, a fim de exercerem suas capacidades de influência’.

O princípio organizador do segundo fator foi a constituição de itens percebidos pelos sujeitos de pesquisa pela “falta de regras” para mediar o processo decisório. Exemplos dessa colocação estão nos itens: ‘são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas’ e ‘são tomadas tendo as tensões políticas como estratégia dominante na busca de soluções’. As tensões políticas são entendidas como falta de regras, pois a arena política (Mintzberg, 1985) gera escolhas mais passíveis de falhas. As organizações inseridas nesse modelo seguem muitas das propostas colocadas por Cohen, March e Olsen (1972), um dos modelos mais citados na literatura.

O último ponto de discussão volta-se aos critérios estabelecidos por Choo (2003) da incerteza técnica e ambiguidade/conflito com relação aos objetivos da decisão. O instrumento demonstra que tais critérios não são válidos porque o fator Sistêmico se organizou no pressuposto da incerteza técnica baixa, enquanto o fator Contingencial possui traços do pressuposto de uma ambiguidade e conflitos altos sobre os objetivos. Para Choo (2003) seria possível organizar os modelos dentro desses pressupostos, o que não se comprova no instrumento validado. Logo, A escala de percepção de modelos de tomada de decisão organizacional demonstra a existência de um fator alicerçado em regras e procedimentos para o processo decisório, enquanto o outro fator possui os elementos balizados na falta de regras, voltados mais para questões subjetivas e conflitos de interesses entre os gestores.



## 5. CONCLUSÃO

A escolha de uma entre várias alternativas de sobrevivência caminhou lado a lado com a evolução da espécie humana. A decisão por uma alternativa em detrimento de outra “selecionou” os indivíduos mais aptos a sobrevivência e continuidade da espécie. Hoje, ainda pode-se inferir essa mesma prerrogativa: as organizações contemporâneas continuam o processo de sobrevivência pela escolha de alguns caminhos para conseguir atingir sua sobrevivência através da eficiência e eficácia.

A passagem acima estabelece a tomada de decisão como uma temática muito importante tanto no plano individual como no plano daqueles decisores inseridos dentro das empresas. As contribuições para essa área vêm desde os tempos imemoriáveis, passando pela Grécia antiga, quando a mitologia elucidava sobre decisões que causaram consequências desagradáveis para aqueles decisores influenciados pelas emoções, pela falta de informação, pela incapacidade de planejamento futuro etc. (Fonseca & Pereira, 2009).

Esse constructo recebeu contornos científicos em meados de 1920 quando suas primeiras bases conceituais foram estabelecidas pelos economistas, criando o primeiro modelo decisório, o modelo clássico de tomada de decisão. Esse primeiro modelo lançava a proposta do processo decisório ser composto por estágios ou passos para a execução de uma “boa” decisão. Contudo, esse modelo atribuía um poder no qual o homem não possuía: a onisciência das consequências de todas as alternativas (Simon, 1979).

Simon criou o conceito de limitação da racionalidade humana nos idos de 1945 para contrapor a questão de superpotência humana atribuída pelo modelo clássico. O segundo modelo, então, demonstrou a questão de existirem estágios, mas o homem é capaz de buscar soluções apenas satisfatórias aos problemas e não ideais como se era pensado. Depois de Simon, inúmeros teóricos discutiram sobre modelos decisórios e elementos que influenciam

tais modelos. Na atualidade, a discussão volta-se aos processos classificados como “não” racionais, como a questão das heurísticas e vieses na tomada de decisão assim como os processos intuitivos (Oih Yu, 2011).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho possui como caminho a análise dos indivíduos dentro das organizações. A partir dessa vertente, investigou-se que a teoria sobre a tomada de decisão não possuía instrumentos de medida capazes de aferir a percepção dos indivíduos sobre a tomada de decisão. Com base na teoria foi construído um instrumento de medida capaz de suprir essa lacuna baseado nos pressupostos de Choo (2003) por esse autor reunir vários modelos decisórios analisados a partir dos critérios de incerteza técnica e ambiguidade / conflitos sobre os objetivos.

O estudo sobre o constructo de tomada de decisão organizacional apontou para diversos modelos estabelecidos na teoria que não foram percebidos pelos indivíduos. De fato, em análise mais profunda, nota-se a existência de dois fatores capazes de absorver certos pressupostos dos modelos teóricos. O fator Racional, possuindo regras e procedimentos para a decisão e o fator Anárquico, sem a presença de regras, mais voltado para o jogo da política ou uma anarquia de elementos que porventura estabelecem uma decisão, seja pela fuga, pela solução accidental ou ainda pela negligência ao problema. Portanto, a contribuição desse trabalho foi a criação de um instrumento capaz de medir dentro das organizações o modo pelos quais as pessoas percebem regras estabelecidas ou não para a execução da tomada de decisão. As limitações, por outro lado, ficam retidas na confusão teórica encontrada dessa temática que fragilizaram a construção do instrumento.

De posse, do instrumento validado, o passo seguinte das próximas pesquisas volta-se a analisar a consistência conceitual, sua multideterminação e sua validade preditiva, pois se trata de uma conceituação inédita para a literatura (Siqueira, 1995) e também verificar a influência de elementos antecedentes e conseqüentes ao constructo. Para que essas

verificações ocorram é necessário o uso da análise fatorial confirmatória através da modelagem de equações estruturais (Hair, Tatham, Anderson & Black, 2005). A arte de decidir precisa ser aprimorada para que escolhas positivas para indivíduos e organizações sejam alçadas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, A. F & Escrivão Filho, E. (2005). Administrar é decidir: a visão de Herbert Simon. *Documentos on line*, 1 (1), 1 - 11.
- Allison, G. T. (1971) *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little Brown.
- Angeloni, M. T. (2003, janeiro). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*. 32(1), 17-22.
- Bacharach, P. & Baratz, M. (1983). Poder e decisão. In: Cardoso, F.H. & Martins, C. E. (Eds.) *Política e Sociedade*. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional.
- Barbosa, R. R. (2004). *Informação e Processo Decisório*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG.
- Bazerman, M. (2004). *Processo decisório: para cursos de administração e economia*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bethlem, A. S. (1987, Julho). Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*, 22 (3), 27-39.
- Borges-Andrade, J. B. & Pagotto, C. P. (2010) O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26 (especial), 37-50.
- Buchanan, L. & O'Connel, A. (2006) Uma breve história de tomada de decisão. *Harvard Business Review*, 1, 20-29.
- Choo, C. W. (2003). *A Organização do Conhecimento*. São Paulo: SENAC.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P (1972, março). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

- Costa Neto, P. L. O. (2007). Decisões com qualidade. In. *Qualidade e Competência nas decisões*. São Paulo: Blucher.
- Cyert, R. M. & March, J. G (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1974). *Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro, Zahar.
- Dubrin, A. J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Eisenhardt, K, M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic management journal*, 13(Número especial), 17-32.
- Escrivão Filho, E. (1995) A natureza do trabalho executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Etzioni, A. (1967, dezembro). Mixed – Scanning: a “third” approach to decision making. *Public Administration Review*, 27(5), 385-392.
- Fernandes, F. C. F.; Pacheco, R. F.; Lopes, J. R. & Godinho Filho, M. (2007). Decisões Empresariais: Paradigmas comportamentais dos indivíduos. In: Costa Neto, P. L. O. (Coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blucher, 45–84.
- Ferreira, A. B. H. (2010). *Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. São Paulo: Positivo.
- Freitas, H., Macadar, M. & Moscarola J. (1996). Na busca de um modelo quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. *20º ENANPAD*. Brasil, 253-276.
- Gomes, L.F., Gomes, C.F. & Almeida, A. T. (2006). *Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas.

- Gontijo, A.C. & Maia C. S. C. (2004 outubro/dezembro) Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 13-30.
- Hair, J. F.; Tatham, R. L.; Anderson, R. E. & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Heizer, J. & Render, B. (1997). *Principles of Operations Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Holloway, C. A. (1979) *Decision Making under Uncertainty: Models and Choices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hoppen, N. (1992, setembro). Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações. *Caderno de Administração Geral*. 1 (1), 1-8.
- Jones, M. H. (1973). *Tomada de decisão pelo executivo*. São Paulo, Atlas.
- Katz, D & Kahn, R. L. (1976) *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Krumm, D. (2005). *Psicologia do Trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Rio de Janeiro: LTC
- Lindblom, C. E. (1959, setembro/novembro). The science of “muddling though”. *Public Administration Review*. Chicago: American Society for Public Administration, 19(2), 79-88.
- Lindblom, C. E. (1980). *O processo de decisão política*. Brasília: UnB.
- Lundgren, E.F. (1974) *Organizational Management: Systems and Process*. New York: Canfield Press.
- March, J. G; Simon, H. A. (1981) *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Machline, C. (1977, novembro/dezembro). O processo decisório na gestão de tecnologia. *Revista Administração de empresas*, São Paulo, 17 (6), p. 141-158.



- Miles, J. & Shevlin, M. (2001) *Applying regression & correlation – a guide for students and researches*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1985, março) The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-153.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A (1976, junho). The Structure of “Unstructured” Decision Process. *Administrative Science Quarterly*, v.21, p. 246-275
- Motta, P. R. (1988, julho/setembro). Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração pública*, 22 (3), 77-94.
- Oih Yu, A. S. (coord). (2011) *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, D.P.R. (2004) *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas operacionais*. São Paulo: Atlas.
- Park, K. H., Bonis, D. F. & Abud, M. R. (1997). *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Pasquali, L. (1999) *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: labPAM/IBAPP.
- Pereira, F. C. M. & Barbosa, R. R. (2007). Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. *VII ENANCIB*, Brasil.
- Pereira, M. J. L. B. & Fonseca, J. G. (2009) *Faces da decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório*. Rio de Janeiro, LTC.
- Pinfield, L. T (1986, junho. A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), 365-388.
- Shimizu, T. (2010) *Decisão nas Organizações*. 3º edição. São Paulo: Atlas.
- Shoemaker, P. J. H. (1993, janeiro) Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. *Jornal of Management Studies*, 30(1), 107-129.

- Simon, H. A. (1963) *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Simon, H. A. (1979) *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Simon, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper e RowCollins College Publishers.
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Zanneli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In Zanneli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B (Eds). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* Porto Alegre: Artmed, 466-491.

## 7. APÊNDICES

### APÊNDICE A - Instrumento aplicado aos juízes

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito da percepção dos empregados sobre os estilos de tomada de decisão organizacional. Desse modo, são apresentados, logo abaixo, quatro fatores que compõem essa percepção com base nas pesquisas e discussões realizadas.

**Gostaríamos de contar com a sua colaboração para identificar quais as frases listadas a seguir dizem respeito a cada um dos fatores identificados pela sua definição e respectivo número. Assim, apresente suas respostas colocando dentro dos parênteses o número correspondente que, em sua opinião, melhor descreve o tipo de estilo decisório apresentado a seguir.**

#### **Na empresa onde eu trabalho, as decisões...**

1. ( ) ... analisam os problemas em um contexto limitado.
2. ( ) ... apresentam alto grau de imprevisibilidade.
3. ( ) ... buscam de maneira acidental as soluções para os problemas.
4. ( ) ... buscam desenvolver várias soluções para o mesmo problema.
5. ( ) ... buscam identificar os problemas antes de serem tomadas ações para sua resolução.
6. ( ) ... buscam obter informações sobre suas implicações para a organização.
7. ( ) ... buscam reduzir problemas complexos a problemas simples com o objetivo de evitar a incerteza.

8. ( ) ... buscam soluções para os problemas sem buscar identificar os meios para se atingir os objetivos.
9. ( ) ... buscam soluções que necessitam de apoio organizacional para suas implementações.
10. ( ) ... buscam soluções satisfatórias ao invés da solução ótima.
11. ( ) ... estratégias são orientadas através de processos na busca de soluções.
12. ( ) ... geram ganhos para alguém na empresa.
13. ( ) ... geram perdas para alguém na empresa.
14. ( ) ... levam em consideração as possíveis consequências adversas ligadas a elas.
15. ( ) ... possuem regras claras para serem tomadas.
16. ( ) ... possuem regras para orientá-las.
17. ( ) ... possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.
18. ( ) ... possuem variados estágios a serem cumpridos até suas conclusões.
19. ( ) ... preveem adiamentos na busca de soluções para os problemas com o objetivo de regular o tempo da decisão.
20. ( ) ... procuram evitar as incertezas.
21. ( ) ... procuram evitar os riscos.
22. ( ) ... propiciam soluções ótimas e soluções ruins sem um método de diferenciá-las.
23. ( ) ... quando encontram uma solução para algum problema, não buscam outras alternativas.
24. ( ) ... são influenciadas pela posição hierárquica dos participantes na empresa.
25. ( ) ... são influenciadas pelo controle de informações pelos participantes.
26. ( ) ... são influenciadas pelo poder atribuído pela empresa aos participantes da decisão.
27. ( ) ... são influenciadas pelos interesses conflitantes de seus participantes.
28. ( ) ... são orientadas pelas competições entre os participantes.
29. ( ) ... são orientadas pelas influências dos participantes de acordo com seus próprios objetivos.
30. ( ) ... são orientadas pelos conflitos de interesses.
31. ( ) ... são passíveis de riscos.

- 32. ( ) ... são precedidas de treinamento sobre as regras a serem seguidas.
- 33. ( ) ... são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução dos problemas.
- 34. ( ) ... são tomadas a partir de diferentes estratégias adotadas pelos participantes.
- 35. ( ) ... são tomadas a partir de informações organizadas.
- 36. ( ) ... são tomadas a partir de informações que visam à melhor compreensão da decisão.
- 37. ( ) ... são tomadas a partir de informações relevantes que influenciam o processo de tomada de decisão.
- 38. ( ) ... são tomadas abandonando-se os problemas mais difíceis de resolver.
- 39. ( ) ... são tomadas após o conhecimento do planejamento para o futuro da empresa.
- 40. ( ) ... são tomadas através da negociação entre os objetivos dos participantes.
- 41. ( ) ... são tomadas através do método de tentativa e erro.
- 42. ( ) ... são tomadas por participantes que se utilizam de estratégias políticas para influenciar seus pontos de vista na decisão.
- 43. ( ) ... são tomadas segundo critérios objetivos.
- 44. ( ) ... são tomadas sem a clareza necessária nos problemas que devem ser solucionados.
- 45. ( ) ... são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.
- 46. ( ) ... são tomadas sem a identificação de objetivos na busca de soluções para os problemas.
- 47. ( ) ... são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.
- 48. ( ) ... são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas.
- 49. ( ) ... são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.
- 50. ( ) ... são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.
- 51. ( ) ... são tomadas sem planejamento.
- 52. ( ) ... são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.
- 53. ( ) ... são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.

54. ( ) ... são tomadas tendo as tensões políticas como estratégia dominante na busca de soluções.
55. ( ) ... se utilizam de padronização no plano de ação da empresa para decisões em curto prazo.
56. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.
57. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.
58. ( ) ... têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.
59. ( ) ... têm objetivos claros a serem alcançados.
60. ( ) ... têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas.

**APÊNDICE B – Concordância entre os juízes.**

	<b>Racional</b>	<b>Processual</b>	<b>Político</b>	<b>Anárquico</b>	<b>Concordância</b>	<b>Teoria</b>	<b>Permanece?</b>
<b>Item 1</b>	<b>6</b>	4	1	3	46%	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 2</b>	0	0	2	<b>13</b>	86%	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 3</b>	0	0	0	<b>13</b>	100%	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 4</b>	0	<b>9</b>	3	1	69,23%	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	1	0	46%	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 6</b>	6	<b>7</b>	0	0	46%	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 7</b>	<b>9</b>	3	0	1	69,23%	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 8</b>	2	0	3	<b>8</b>	61,53%	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 9</b>	0	5	<b>8</b>	0	61,53%	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 10</b>	<b>4</b>	2	3	<b>4</b>	30,76%	<b>Racional</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 11</b>	1	<b>12</b>	0	0	92,30%	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 12</b>	3	2	<b>8</b>	1	57,14%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 13</b>	0	2	<b>5</b>	<b>5</b>	41,66%	<b>Político</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 14</b>	5	<b>6</b>	2	1	42,85%	<b>Racional</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 15</b>	<b>12</b>	0	1	0	92,30%	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 16</b>	<b>10</b>	4	0	0	71,42%	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 17</b>	0	<b>13</b>	2	0	86,66%	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 18</b>	0	<b>10</b>	2	0	83,33%	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 19</b>	3	2	2	<b>5</b>	41,66%	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 20</b>	<b>11</b>	1	1	0	84,61%	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 21</b>	<b>10</b>	2	1	0	71,42%	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 22</b>	0	2	2	<b>9</b>	69,23%	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 23</b>	4	0	3	<b>7</b>	50%	<b>Racional</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 24</b>	1	1	<b>10</b>	2	71,42%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>

<b>Item 25</b>	2	0	<b>11</b>	1	78,57%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 26</b>	1	2	<b>9</b>	3	60,6%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 27</b>	1	0	<b>9</b>	5	60,6%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 28</b>	1	0	<b>8</b>	6	53,33%	<b>Político</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 29</b>	1	0	<b>9</b>	4	64,28%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 30</b>	0	0	<b>10</b>	3	76,92%	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 31</b>	0	<b>9</b>	1	4	64,28	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 32</b>	<b>6</b>	4	0	1	54,54	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 33</b>	3	<b>10</b>	1	0	71,42	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 34</b>	1	<b>6</b>	4	3	42,85	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 35</b>	<b>9</b>	5	0	1	60	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 36</b>	5	<b>8</b>	0	0	61,53	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 37</b>	6	<b>7</b>	0	0	53,84	<b>Processual</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 38</b>	5	1	0	<b>8</b>	57,14	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 39</b>	3	<b>12</b>	0	0	80	<b>Racional</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 40</b>	0	4	<b>8</b>	1	61,53	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 41</b>	1	1	0	<b>12</b>	85,71	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 42</b>	1	1	<b>9</b>	2	69,23	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 43</b>	<b>10</b>	2	2	1	66,66	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 44</b>	2	0	1	<b>11</b>	78,57	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 45</b>	0	0	1	<b>11</b>	91,66	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 46</b>	0	0	1	<b>12</b>	92,30	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 47</b>	2	0	2	<b>10</b>	71,42	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 48</b>	3	2	2	<b>6</b>	54,54	<b>Anárquico</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 49</b>	2	0	2	<b>9</b>	69,23	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 50</b>	2	1	0	<b>9</b>	75	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 51</b>	1	0	1	<b>12</b>	85,71	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>



<b>Item 52</b>	1	0	2	<b>12</b>	80	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 53</b>	2	0	3	<b>11</b>	73,33	<b>Anárquico</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 54</b>	0	0	<b>11</b>	1	91,66	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 55</b>	<b>9</b>	3	0	1	69,23	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 56</b>	<b>13</b>	1	0	0	92,85	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 57</b>	<b>13</b>	1	0	0	92,85	<b>Racional</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 58</b>	1	3	<b>8</b>	1	61,53	<b>Político</b>	<b>SIM</b>
<b>Item 59</b>	<b>7</b>	6	2	0	46,66	<b>Racional</b>	<b>NÃO</b>
<b>Item 60</b>	3	<b>11</b>	0	0	73,33	<b>Processual</b>	<b>SIM</b>

### APÊNDICE C - Instrumento aplicado para a validação

Estamos desenvolvendo uma pesquisa a respeito de como as pessoas percebem os estilos de tomada de decisão no ambiente de trabalho em que estão envolvidas. Gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo.

Você não precisa se identificar, portanto não escreva seu nome em nenhuma parte do questionário. Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta.

Abaixo estão frases que podem traduzir o que você pensa sobre a tomada de decisão em seu trabalho e sobre a empresa onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando, nos parênteses, conforme os códigos abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

#### NA EMPRESA ONDE EU TRABALHO, AS DECISÕES...

1. ( ) ... apresentam alto grau de imprevisibilidade.
2. ( ) ... buscam de maneira acidental as soluções para os problemas.
3. ( ) ... buscam desenvolver várias soluções para o mesmo problema.
4. ( ) ... buscam reduzir problemas complexos a problemas simples com o objetivo de evitar a incerteza.
5. ( ) ... estratégias são orientadas através de processos na busca de soluções.
6. ( ) ... geram ganhos para alguém na empresa.

7. ( ) ... possuem regras claras para serem tomadas.
8. ( ) ... possuem regras para orientá-las.
9. ( ) ... possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.
10. ( ) ... possuem variados estágios a serem cumpridos até suas conclusões.
11. ( ) ... procuram evitar as incertezas.
12. ( ) ... procuram evitar os riscos.
13. ( ) ... propiciam soluções ótimas e soluções ruins sem um método de diferenciá-las.
14. ( ) ... são influenciadas pela posição hierárquica dos participantes na empresa.
15. ( ) ... são influenciadas pelo controle de informações pelos participantes.
16. ( ) ... são influenciadas pelo poder atribuído pela empresa aos participantes da decisão.
17. ( ) ... são influenciadas pelos interesses conflitantes de seus participantes.
18. ( ) ... são orientadas pelas influências dos participantes de acordo com seus próprios objetivos.
19. ( ) ... são orientadas pelos conflitos de interesses.
20. ( ) ... são passíveis de riscos.
21. ( ) ... são precedidas de treinamento sobre as regras a serem seguidas.
22. ( ) ... são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução dos problemas.
23. ( ) ... são tomadas a partir de informações organizadas.
24. ( ) ... são tomadas a partir de informações que visam à melhor compreensão da decisão.
25. ( ) ... são tomadas abandonando-se os problemas mais difíceis de resolver.
26. ( ) ... são tomadas através da negociação entre os objetivos dos participantes.
27. ( ) ... são tomadas através do método de tentativa e erro.
28. ( ) ... são tomadas por participantes que se utilizam de estratégias políticas para influenciar seus pontos de vista na decisão.
29. ( ) ... são tomadas segundo critérios objetivos.
30. ( ) ... são tomadas sem a clareza necessária nos problemas que devem ser solucionados.
31. ( ) ... são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.

32. ( ) ... são tomadas sem a identificação de objetivos na busca de soluções para os problemas.
33. ( ) ... são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.
34. ( ) ... são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas.
35. ( ) ... são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.
36. ( ) ... são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.
37. ( ) ... são tomadas sem planejamento.
38. ( ) ... são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.
39. ( ) ... são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.
40. ( ) ... são tomadas tendo as tensões políticas como estratégia dominante na busca de soluções.
41. ( ) ... se utilizam de padronização no plano de ação da empresa para decisões em curto prazo.
42. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.
43. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.
44. ( ) ... têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.
45. ( ) ... têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas.

**DADOS COMPLEMENTARES:**

**Sexo:** 1. ( ) Masculino      2. ( ) Feminino      Idade: \_\_\_\_\_ anos.

**Tipo de Empresa:** 1. ( ) Privada      2. ( ) Pública

**Grau de Instrução:**

1. ( ) – Primeiro Grau.
2. ( ) – Segundo Grau.
3. ( ) – Superior.
4. ( ) – Pós- Graduação.

**Tempo de trabalho:** \_\_\_\_\_ meses.

## APÊNDICE D - Instrumento validado

Abaixo estão frases que podem traduzir o que você pensa sobre a tomada de decisão em seu trabalho e sobre a empresa onde você trabalha. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando, nos parênteses, conforme os códigos abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo e Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

### NA EMPRESA ONDE EU TRABALHO, AS DECISÕES...

1. ( ) ... buscam de maneira acidental as soluções para os problemas.
2. ( ) ... buscam reduzir problemas complexos a problemas simples com o objetivo de evitar a incerteza.
3. ( ) ... estratégias são orientadas através de processos na busca de soluções.
4. ( ) ... possuem regras claras para serem tomadas.
5. ( ) ... possuem regras para orientá-las.
6. ( ) ... possuem um processo dinâmico para a busca de soluções.
7. ( ) ... possuem variados estágios a serem cumpridos até suas conclusões.
8. ( ) ... procuram evitar as incertezas.
9. ( ) ... procuram evitar os riscos.
10. ( ) ... propiciam soluções ótimas e soluções ruins sem um método de diferenciá-las.

11. ( ) ... são orientadas pelas influências dos participantes de acordo com seus próprios objetivos.
12. ( ) ... são orientadas pelos conflitos de interesses.
13. ( ) ... são passíveis de riscos.
14. ( ) ... são precedidas de treinamento sobre as regras a serem seguidas.
16. ( ) ... são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução dos problemas.
17. ( ) ... são tomadas a partir de informações organizadas.
18. ( ) ... são tomadas a partir de informações que visam à melhor compreensão da decisão.
19. ( ) ... são tomadas abandonando-se os problemas mais difíceis de resolver.
20. ( ) ... são tomadas por participantes que se utilizam de estratégias políticas para influenciar seus pontos de vista na decisão.
21. ( ) ... são tomadas segundo critérios objetivos.
22. ( ) ... são tomadas sem a clareza necessária nos problemas que devem ser solucionados.
23. ( ) ... são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.
24. ( ) ... são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham conseqüências positivas.
25. ( ) ... são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas.
26. ( ) ... são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.
27. ( ) ... são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.
28. ( ) ... são tomadas sem planejamento.
29. ( ) ... são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.
30. ( ) ... são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.
31. ( ) ... são tomadas tendo as tensões políticas como estratégia dominante na busca de soluções.
32. ( ) ... se utilizam de padronização no plano de ação da empresa para decisões em curto prazo.
33. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão.

- 34. ( ) ... se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão.
- 35. ( ) ... têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.
- 36. ( ) ... têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas.

## **APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

- Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada “**Percepção dos estilos de tomada de decisão organizacional: construção e validação de um instrumento de medida.**”, sob a responsabilidade dos pesquisadores **José de Oliveira Nascimento e Sinésio Gomide Junior.**

- Nesta pesquisa nós estamos buscando entender como as pessoas percebem a tomada de decisão nas empresas. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador José de Oliveira Nascimento e ele será colhido antes de você responder ao instrumento (questionário). Você irá respondê-lo fora de seu ambiente de trabalho.

- Na sua participação você deverá responder a um questionário. Esse questionário tem algumas afirmações sobre como você acha que sua empresa toma suas decisões. Para cada frase, você poderá marcar apenas uma dentre cinco opções: 1- Discordo completamente; 2 – Discordo; 3 – Nem Discordo, Nem concordo; 4 – Concorde; 5 – Concorde Completamente.

- Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

- Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa.

- Os riscos consistem em apenas ter seu questionário excluído caso você não responda todas as questões. Os benefícios serão desenvolver um questionário capaz de medir de maneira correta como as pessoas percebem a tomada de decisão nas empresas ou se a teoria se mostra incompatível com a realidade.

- Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

- Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

- Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

**José de Oliveira Nascimento: (34) 8875-9648**

**Sinésio Gomide Junior: (34) 9803-2834**

- Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética na Pesquisa com Seres-Humanos – Universidade Federal de Uberlândia: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34-32394131

Uberlândia, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_



## **ANEXOS**

## Anexo A – Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.



Universidade Federal de Uberlândia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP  
Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco A - sala 224 - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG -  
CEP 38408-144 - FONE/FAX (34) 3239-4131

ANÁLISE FINAL Nº. 858/11 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO REGISTRO CEP/UFU  
108/11

Projeto Pesquisa: "Construção e validação de um instrumento de medida de percepção dos processos decisórios organizacionais".

Pesquisador Responsável: Sinésio Gomide Junior

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data de entrega do relatório final: *março de 2012*.

SITUAÇÃO: PROTOCOLO APROVADO

OBS.: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 15 de dezembro de 2011.

Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
Coordenadora do CEP/UFU