



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



TOMADA DE DECISÃO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: A INFORMAÇÃO ORGÂNICA E OS COMPORTAMENTOS COMUNICATIVOS COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS

Eixo temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Jackeline Agnes da Silveira Santos
Universidade da Amazonia

RESUMO

O estudo objetiva analisar a informação orgânica e os comportamentos comunicativos como recursos estratégicos para a tomada de decisão organizacional. Trata-se de um estudo de pesquisa qualitativa, com procedimento técnico baseado em pesquisa bibliográfica. Entre os resultados obtidos incluem a proposição do modelo orgânico para tomada de decisão, assim como a identificação de cinco comportamentos comunicativos no processo decisório: busca de informação, troca de informação, definição de problemas, avaliação de alternativas e estilos decisórios.

Palavras-chave: crença; modelo racional; modelo processual; ambiguidade; dimensão da estratégia.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

A tomada de decisão organizacional é o processo pelo qual se escolhe a alternativa que promete os melhores resultados, alinhada à estratégia e aos objetivos corporativos. Este campo de estudo já abrange mais de meio século e tem sido objeto de investigação por vários teóricos. Ao longo do tempo, diversas reflexões foram desenvolvidas, culminando na formulação de modelos que visam esclarecer os elementos que podem influenciar as decisões nas organizações.

O uso de modelos de tomada de decisão permite aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse âmbito (Lousada e Valentim, 2011). A informação é de extrema importância para subsidiar as decisões estratégicas das organizações, portanto não a valorizar ou dela fazer pouco uso é se colocar em desvantagem em relação às outras organizações do mesmo segmento. E a informação orgânica tem sua relevância como um recurso estratégico na tomada de decisão.

O processo decisório também pode ser abordado a partir de comportamentos comunicativos, do comportamento a partir das crenças, de fatores de racionalidade formal e de política, bem como da racionalidade organizacional. Para Braga (1988) os comportamentos comunicativos são apresentados em cinco fases [...], buscando-se, assim, uma compreensão dos tipos de fala e de comunicação interpessoal que ocorrem nos processos de decisão.

A psicologia cognitiva sustenta que as crenças arraigadas na infância, forjadas a partir das vivências, se solidificam como verdades individuais, moldando a percepção de si, do outro e do ambiente. Estas crenças exercem influência sobre as emoções e comportamentos, sublinhando a relevância das experiências iniciais no funcionamento psicológico atual. (Nassif, 2019).

Segundo Sauaia e Zerrenner (2009) o pressuposto de que os indivíduos podiam ser considerados totalmente racionais foi posto em dúvida, recuperando-se a discussão sobre o conceito de racionalidade limitada.

Este estudo foi desenvolvido a partir da análise da teoria da tomada de decisão, sendo os elementos conceituais e teóricos discutidos com base em literatura mais recente, com a finalidade de se compreender a evolução do tema. Com a abordagem se busca identificar se conceitos como a racionalidade limitada, modelos e processos, continuam sendo temas recorrentes nas investigações que envolvem a tomada de decisão.

Pretende-se, por meio de um estudo bibliográfico, sem esgotar o assunto, analisar a informação orgânica e os comportamentos comunicativos como recursos estratégicos das organizações para a tomada de decisão.

O estudo é do tipo de pesquisa qualitativa, uma vez que se utiliza da interpretação subjetiva de informações textuais de teor científico. O procedimento técnico utilizado é o de pesquisa bibliográfica, pois se realizou o levantamento de artigos científicos em alguns

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



periódicos que contam com uma avaliação *blind review* de pares. Na etapa da localização foram selecionadas nas bases de periódicos Scielo, na base SPELL da ANPAD e *Google Acadêmico*. Os materiais se limitaram a artigos científicos, visto que apresentam teor informativo consistente, tendo sido validados por uma avaliação *blind review* por pares e a classificação Qualis do periódico, de pelo menos, A4. A coleta das bibliografias ocorreu em julho de 2023. A coleta desta pesquisa resultou na seleção total de cinco títulos, sendo dois para embasamento teórico e três a respeito de pesquisa empírica. A análise interpretativa foi o tipo de análise textual utilizada nas informações, uma vez que segundo Severino (2007), “Interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, [...], enfim, é dialogar com o autor.”

2 A TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Simon (1945) argumenta que os tomadores de decisão não teriam condições de atuarem com racionalidade perfeita, quando consideradas tanto a complexidade das organizações modernas como as suas próprias capacidades cognitivas limitadas. Para o autor o modelo totalmente racional está além do alcance, uma vez que as fraquezas humanas e as demandas externas e internas à organização seriam fatores de potencial limitação do grau de utilização da racionalidade.

Alguns processos decisórios podem aproximar-se de prescrições racionais, outros não (Simon, 1960). O autor cunhou o termo decisão programada, que seriam decisões adotadas a partir da seleção e teste de protocolos, fórmulas e procedimentos que servem como referências pra rubricas existentes, tratando-se das decisões operacionais. Já as decisões que não são familiares, que não seguem a mesma linha de raciocínio são consideradas não programadas.

Existem autores que apontam a tomada de decisão como um jogo de poder onde os recursos escassos são disputados por grupos com interesses distintos.

O poder é uma característica sempre presente na vida organizacional. Todos os que possuem como requisito a autoridade podem participar do processo de tomada de decisão. Alguns podem também discutir e autorizar as decisões (Miller, Hickson e Wilson, 2004). Outros contribuem somente com o fornecimento de dados ou registro de resultados, bem como há a grande maioria que não participam do processo. Realizar escolhas de acordo com seus interesses ou de terceiros; manipular informações, guardá-las ou ignorá-las é conduzir as decisões ajustadas a seus próprios fins, mesmo que não conduzam a benefícios organizacionais, também é exercício de poder.

Miller, Hickson e Wilson (2004) consideram que desde que todos os grupos de interesse possam ter comportamentos similares, o processo pode caracterizar-se por adotar várias formas de barganha, negociação e compromisso, que podem conduzir a resultados que não serão ótimos para nenhuma das partes. Para os autores os meios pelos

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE APOIO À PESQUISA E
INNOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



quais as decisões são tomadas podem ser isoladamente racionais, enquanto os fins podem não ser.

A fragmentação é algo inerente às organizações, por serem essas conduzidas por uma imperativa divisão do trabalho e de autoridade. A necessidade que as organizações possuem de se diferenciarem para manterem a eficiência e para lidarem com ambientes turbulentos acabam desencadeando os interesses setoriais. Essa diferenciação é o ponto central da perspectiva da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1974). O poder é acumulado naquelas partes da organização que podem controlar o fluxo de recursos, especialmente se estes são escassos e críticos para o funcionamento organizacional (Miller, Hickson e Wilson, 2004).

O modelo racional de tomada de decisão acaba por se esgotar diante da visão pluralista de vários grupos de interesse disputando supremacia, o que está diretamente relacionado com o reconhecimento do aumento da complexidade política das decisões organizacionais.

Alisson (1971) desenvolve três modelos alternativos, o modelo racional cuja decisão emana de decisões racionais e lógicas; o modelo de processo organizacional que aborda os efeitos complicados do contexto organizacional, origem dos eventos; e o modelo de política governamental centralizado em jogos de barganha realizados recorrentemente pelos diversos stakeholders. O modelo gera realidades alternativas, que por vezes se complementam, mas frequentemente se chocam (Miller, Hickson e Wilson, 2004). Para esses autores posições pluralistas se constroem com base na noção de desigualdade de poder entre as elites, sob o patrocínio de um conjunto amplo e neutro de arranjos institucionais.

Schattsneider (1960) declara que as formas políticas de organização têm um viés em favor de alguns tipos de conflitos e de supressão de outros, porque a organização é a mobilização dos vieses. O fato de o conflito poder ser ocultado e não se tornar item de discussão nas agendas está na esfera das não-decisões.

Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004) as não-decisões:

Indicam o que realmente está acontecendo, não somente na superfície, mas também em profundidade. De acordo com essa concepção, as decisões que estão sendo tomadas nos encontros de executivos e administradores representam a ponta do iceberg. Como a completa forma desse iceberg só pode ser revelada por um mergulho às profundezas, então as questões-chave e tópicos fundamentais aparecem apenas parcialmente no conteúdo das decisões. Cada tópico precisa ser observado num contexto maior, e as futuras decisões podem vir inesperadamente debaixo da superfície (p. 289).

O conflito, no que se refere a vida organizacional, é tido por uns como uma parte doente, mas que pode ser mantida sob controle, outros o entendem como o resultado certo da relação de poder na sociedade.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Estudos empíricos da tomada de decisão adicionaram peso à crítica dos modelos de escolha racional como sendo prescrições idealizadas, que descrevem uma “não-realidade” (Miller, Hickson e Wilson, 2004). Nas instituições públicas as decisões eram tomadas de forma incremental, com ciclos de avanços e recuos, reiteração e reformulação. Configurando que se tratava de um processo não linear (Lindlom, 1959; Braybroke e Lindblom, 1963).

As escolhas finais surgem de pequenos ajustes nas estratégias existentes que não se diferenciam muito do status quo. Miller, Hickson e Wilson (2004) tecem a seguinte consideração “Apesar do trabalho de Lindblom ter começado na administração pública, trabalhos realizados mais tarde nas organizações privadas obtiveram conclusões similares.”

Por meio do estudo de Bradford (Hickson et al., 1986; Cray et al., 1988; 1991) três tipos de processos foram encontrados: o esporádico, o fluido e o restrito. Processos esporádicos estão mais suscetíveis a maiores perturbações que os demais; nele a informação utilizada é desigual, sendo algumas de boa qualidade e outras não; essas informações virão de uma quantidade enorme de fontes e nesse processo há oportunidade para negociação; é informalmente inconstante e procrastinador. Nos processos fluidos existe uma interação informal muito menor, ao contrário do que ocorre no esporádico; o processo tende a fluir com menor impedimento e atrasos em reuniões formais. Miller, Hickson e Wilson (2004) consideram que esse tipo de processo é mais rápido e se chaga à decisão em questão de meses, em vez de anos. Em síntese, um processo fluido é regulado, formalmente canalizado e rápido (Hickson et al., 1986). Para este autor os processos restritos são “estritamente canalizados”; talvez por possuir características de ambos os processos anteriores, esporádico e fluido, além daquelas que lhe são peculiares, tais como fluir menos que o processo fluido e ocorrer mais que o processo esporádico; ser mais restrito que os dois e circular no entorno de uma decisor central que tenha recorrido a muitas informações de outros setores antes de proceder a uma conclusão.

Para Miller, Hickson e Wilson (2004):

Apesar de as organizações públicas e industriais manifestarem tendências ao processo esporádico, os três processos são encontrados em todas as organizações. Portanto, administradores nas diversas organizações, ao tomarem decisões estratégicas envolvendo seus produtos ou serviços, o farão usando um dos três tipos de processo. O tipo de organização não é o fator mais importante na determinação do tipo de processo decisório. Então, o que seria? A equipe de Bradford descobriu que o fator principal reveste-se de dualidade, a saber, complexidade e carga política do conteúdo da decisão (p. 292).

É possível concluir que o que importa é a natureza política e complexa do que está sendo decidido. No tocante à política as decisões envolveriam um conjunto determinado de interesses: “os interesses dos que são afetados pelos resultados.” (Miller, Hickson e

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Wilson, 2004). Para estes autores “A carga política refere-se ao grau de influência que afeta uma decisão e como essa influência distribui-se dentro e fora da organização.”

A carga política e a complexidade, juntas, determinariam o tipo de processo seguido pelas decisões estratégicas, ou seja, o processo é modelado pela força e distribuição de influência, bem como pela complexidade do que está sendo decidido.

Lata de lixo (garbage-cans), é um tipo de pensamento distante dos modelos racionais e políticos. “São encontradas predominantemente em “anarquias organizadas”, organizações complexas em que os processos internos não são realmente compreendidos, mesmo por aquelas pessoas que nelas trabalham.” (Miller, Hickson e Wilson, 2004). Segundo estes autores:

Os principais componentes das decisões – problemas, soluções, participantes e situações de escolha – são colocados na garbage-can de uma organização de maneira aparentemente desorganizada, tornando-se uma corrente de demandas expostas à fluida atenção e energia dos tomadores de decisão. Se o problema, a solução, os participantes e a situação de escolha se encaixarem apropriadamente, então a decisão ocorre.

Analisar narrativas, interpretar ações e identificar significados em símbolos como articulados por pessoas corresponde a entender decisões.

3 A TOMADA DE DECISÃO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

3.1 Crença

Do ponto de vista da cognição situada e incorporada, o ser humano ao mesmo tempo em que está em contínua interação com o outro, vive suas próprias experiências, sendo ao mesmo tempo um ser social e individual (Nassif, 2019). A autora considera que as possibilidades cognitivas – experiências - do indivíduo estão presentes tanto na sua determinação estrutural e biológica, que está em constante transformação, quanto nas suas interações com o meio.

As crenças são fundamentalmente estruturadas pela emoção e pela cognição. Elas, emoção e cognição, conduzem o indivíduo a acreditar em qualquer coisa, podendo ainda fornecer razões ou justificativas para fortalecer as crenças existentes (Nassif, 2019). Ou seja, explicações convincentes e racionais são utilizadas para fortalecer as crenças, restando claro o entendimento de que estas se originam primeiro e posteriormente as justificativas virão para mantê-las. Levando-nos à conclusão de que vivemos mergulhados em nossos sistemas de crenças.

A compreensão e julgamento da realidade pelo ser humano impacta diretamente a forma como ele sente e se comporta (Knapp & Beck, 2008). A percepção e julgamento dos eventos e, não o evento em si, impactam diretamente as emoções e comportamentos do indivíduo dado a relação de dependência com sua vivência de mundo (Nassif, 2019).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL
DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



A terapia cognitiva apresenta “[...] o que se denominam crenças centrais e intermediárias, que se estabelecem na infância, a partir das primeiras experiências da criança, e se transformam em ‘verdades absolutas’” (Nassif, 2019, p. 20). Segundo a autora o indivíduo tende a priorizar informações que confirmem as suas crenças, em detrimento das que lhe fazem oposição, uma vez que se concentraria no que ocorre ao seu redor e com ele mesmo. É possível argumenta que “como são aprendidas, as crenças podem ser revisadas, sobretudo quando se mostram limitadoras para o indivíduo, dificultando que ele atue de modo positivo e confiante”, segundo Nassif (2019, p. 20).

No que se refere à tomada de decisão organizacional o levantamento e utilização de informação, em boa parte das situações, são empregados pelo indivíduo para decidir embasando suas crenças e valores, o que não terá, necessariamente, relação com o uso adequado da informação e decisão (Nassif, 2019). Por muito tempo as organizações foram tidas como espaços de racionalidades, no entanto as mesmas sofrem a interferência das pessoas e as pessoas são seres complexos, cuja capacidade cognitiva contribui para pôr em xeque os instrumentos de controle, o que torna as organizações complexas.

É necessária uma maior análise da figura do decisor, com atenção em determinados aspectos de seu comportamento, devendo ser ponderado que o mesmo possui uma história de vida, de valores e crenças. Pois, “a tomada de decisão é um processo dinâmico que começa com o acúmulo de evidências e termina com o ajuste da crença.” (Usher et al., 2013, p. 1).

3.2 Informação orgânica

Na dinâmica das organizações pós-moderna a tomada de decisão é um pilar fundamental para o alcance de sucesso. Lousada e Valentim (2011) apresentam a informação orgânica no epicentro do processo decisório. Para as autoras o processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação. Elas se fundamentam na abordagem de Choo (2003), por considerarem uma das principais obras a respeito da tomada de decisão e se propõem a analisar cada um dos modelos apresentados pelo autor.

A informação pode ser classificada de acordo com sua natureza, origem e finalidade. De acordo com a natureza, a informação pode ser quantitativa ou qualitativa. A informação quantitativa é expressa em números, enquanto a informação qualitativa é expressa em palavras ou conceitos. No que se refere a origem, a informação pode ser interna ou externa. A informação interna é produzida pela própria organização, enquanto a informação externa é produzida por fontes externas, como clientes, fornecedores, concorrentes ou órgãos governamentais. De acordo com a finalidade, a informação pode ser estratégica, tática ou operacional. A informação estratégica é utilizada para tomar decisões de longo prazo, a informação tática é utilizada para tomar decisões de médio prazo, e a informação operacional é utilizada para tomar decisões de curto prazo.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Por ser um recurso valioso para a organização a informação contribui para melhorar a tomada de decisão, pois fornece aos decisores os dados e conhecimentos necessários para avaliar as alternativas e escolher a melhor solução. Ela ajuda a reduzir a incerteza, uma vez que pode levar os decisores a compreenderem melhor o ambiente interno e externo da organização, o que impactará na probabilidade em se cometer, ou não, erros nas decisões. A informação também melhora a comunicação entre os diferentes níveis e áreas da organização, o que pode levar a decisões mais coordenadas e eficientes.

Para que a informação seja eficaz na tomada de decisão organizacional, é importante que ela seja: relevante para a decisão que está sendo tomada; confiável e precisa; oportuna, estando disponível no momento em que é necessária; acessível aos decisores.

Os indivíduos pertencentes a uma organização são ao mesmo tempo produtores e consumidores de informação orgânica, sendo assim identificada toda informação produzida no interior da organização (Lousada e Valentim, 2011). Devendo à organização ter clareza quanto ao valor da informação orgânica produzida, enquanto recurso que irá subsidiar os diversos processos organizacionais, dentre os quais o decisório.

Segundo Lopes (1996, p. 32) “[...] é orgânica a informação que pertence à pessoa ou a organização que a acumulou [...]”, isto é, a informação orgânica é intrínseca à organização que a gerou. Além disso, a combinação desse tipo de informação pode gerar novas informações de caráter orgânico (Lousada e Valentim, 2011). Dentre os tipos de informações organizacionais que são consideradas orgânicas, estão planejamentos, atas, balanços financeiros, normas, etc. Ou seja, a informação orgânica está presente em todos os níveis organizacionais e seus departamentos, sendo produzida por todas as pessoas que atuam na organização.

No quadro 1 apresentamos uma síntese dos modelos discutidos por Lousada e Valentim (2011) embasadas em Choo (2003).

Quadro 1: Modelos de tomada de decisão discutidos por Lousada e Valentim (2011)

Tipo de Modelo	Como está estruturado?	Limitações?	Referencial Teórico
Modelo Racional	a) Detecção do problema (por meio dos sensores organizacionais); b) Início do fluxo do processo decisório (Coleta de informações, Análise criteriosa de informações, Identificação de alternativas, Opção pela melhor alternativa, Consecução dos objetivos organizacionais)	O indivíduo despreza informações que contrariam a decisão tomada e as informações que confirmam a decisão são supervalorizadas	Marc (1994); March e Simon (1975); Cyert e March (1992); Stoner e Freeman (1992, p. 187-188); Robins (2005); Teodósio, Silva e Rodrigues

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



<p>Modelo Processual</p>	<p>a) Identificação (rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema); b) Desenvolvimento (consiste na busca e rotina de criação); c) Seleção (avalia as alternativas e escolhe uma delas). Esse modelo possui três rotinas de apoio: a) Rotinas de controle; b) Rotinas de comunicação; c) Rotinas políticas. O modelo possui ainda seis grupos de fatores dinâmicos: a) Interrupções (intervenções ambientais); b) Adiantamento de prazos; c) Feedback; d) Ciclos de compreensão; e) Ciclos de fracasso.</p>	<p>Objetivos claros + métodos e técnicas incertos = processo decisório marcado por interrupções e repetições</p>	<p>(2007, p. 2); Choo (2003, p. 265)</p> <p>Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976); Choo (2003, p. 283-287)</p>
<p>Modelo Anárquico</p>	<p>a) Resolução (decisão ocorre depois de se pensar sobre o problema); b) Inadvertência (uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas); c) Fuga (ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema).</p>	<p>As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são sistematizadas; gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores</p>	<p>Cohen, March e Olsen (1972); Choo (2003, p. 295, 297);</p>

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



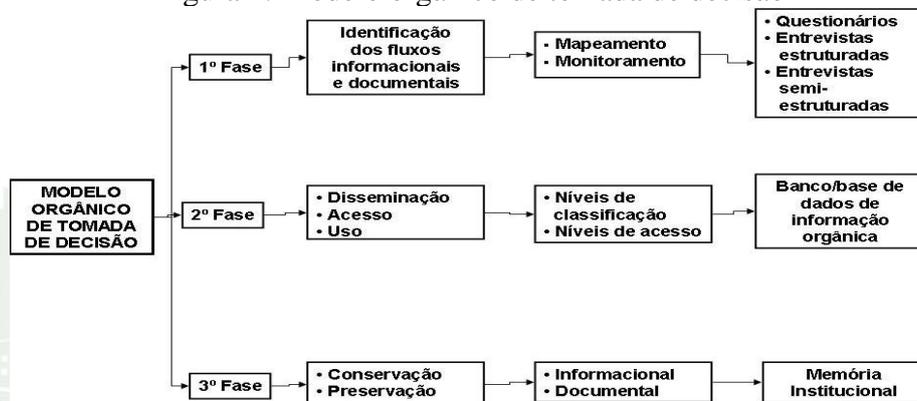
Modelo Político	“No modelo político há duas categorias de informações buscadas pelos que tomam as decisões: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas”	Os objetivos organizacionais são superados pelos objetivos pessoais	Allison (1971); Nioche et al. (1993, p. 307); Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 13); Meltner (1976)
-----------------	--	---	---

Fonte: Lousada e Valentim (2011)

Lousada e Valentim (2011) propuseram, com base na importância da informação orgânica no processo decisório, um novo modelo de tomada de decisão (figura 1). Esse modelo, chamado de "Modelo Orgânico de Tomada de Decisão", coloca a informação orgânica no centro do processo decisório. Os três pilares do modelo orgânico são:

1. Identificação dos fluxos informacionais: consiste em mapear e monitorar os caminhos que a informação percorre na organização. Essa etapa vital é conduzida por meio de questionários, entrevistas e outras técnicas de levantamento. Identificar os colaboradores e setores que geram a informação orgânica é essencial para o sucesso do modelo.
2. Disseminação e acesso estratégico: é dedicada a assegurar que as informações estratégicas identificadas estejam prontamente disponíveis quando necessárias. A criação de um banco de dados ou sistema eficaz se torna crucial. Essa plataforma possibilita acesso rápido e seletivo, permitindo aos gestores extrair dados relevantes no momento da decisão.
3. Preservação e conservação: aborda a preservação daquelas informações que se mostram cruciais ao longo do tempo. A definição de políticas de preservação e conservação, incluindo a avaliação do tempo adequado de retenção e o momento apropriado para a eliminação, se faz necessária.

Figura 1: Modelo orgânico de tomada de decisão



Fonte: Lousada e Valentim (2011).

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



O modelo orgânico apresenta os seguintes impactos e benefícios:

- Eficiência na tomada de decisão: ao proporcionar uma tomada de decisão mais rápida e embasada, pois disponibiliza informações estratégicas de forma ágil e eficiente.
- Redução de incertezas: a informação orgânica, ao ser confiável e consistente, contribui para a redução das incertezas inerentes ao processo decisório, permitindo que gestores ajam com mais segurança e embasamento.
- Aprimoramento da memória organizacional: ao preservar informações relevantes, o modelo contribui para a construção da memória institucional. A organização acumula conhecimento ao longo do tempo, evitando a perda de dados valiosos.
- Alinhamento estratégico: promove o reconhecimento e valorização da informação orgânica como recurso estratégico. Isso facilita o alinhamento entre processos operacionais e os objetivos organizacionais.
- Resolução de problemas mais eficaz: com acesso a informações confiáveis e relevantes, os gestores estão mais bem preparados para enfrentar desafios e resolver problemas com eficácia.

3.4 Comportamentos comunicativos

O processo decisório contribui fundamentalmente para o gerenciamento exitoso das organizações. Muitas estratégias foram identificadas por teóricos e pesquisadores. Problemas de tomada de decisão (*decision-making*), bem como características (perfis) de tomadores de decisão (*decision-makers*) já foram identificados por muitos autores (Braga, 1987). A autora adota a definição de processo decisório como “o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha.” (p. 3). Significando, para Braga (1987), que pensamento e ação são centrais para o processo de tomada de decisão em termos de definir o problema, avaliar possíveis alternativas e, finalmente, atingir a decisão.

Braga (1987) trabalha com a concepção de que a decisão pode ser tomada em três níveis dentro das organizações, sendo os mesmos: o nível individual, o nível de grupo e o nível mais alto onde estariam as metas e as estratégias estabelecidas pela organização.

Simon (1965) identificou o que é nomeado por Braga (1987) como uma “tipologia polarizada de decisões”, que são as decisões programadas e as decisões não-programadas. Sendo que as programadas são consideradas rotineiras, onde sua execução acontece a partir de procedimentos e normas elaborados; e as decisões não-programadas, “são pouco estruturadas, cheias de novidade, relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe método predeterminado para lidar com elas ou executá-las.” (Braga, 1987).

No campo de estudos a respeito da tomada de decisão é reconhecida a divergência que há entre os diferentes modelos e ideias sobre processo decisório, evidenciado, principalmente, no que se refere a vulnerabilidade humana ao erro, em especial ao chegar à decisão por meio de um processamento de informações superficial e tendencioso (Braga, 1987).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Quadro 2: Categorias abordadas e teóricos

Categorias abordadas	Autor (es) e ano
Decisões programadas e não-programadas.	Simon (1965); Cyert e March (1992);
Ambiguidade ("opacidade" nas organizações): de intenção, de entendimento, de história e de organização; Garbagen Can (construção teórica que explica um aspecto significativo do processo de tomada de decisão); Ciclo de conexões.	March e Olsen (1976)
Coligações difusas (carregam conotações de não-permanência, de dissolubilidade e de silêncios organizacionais (segredos) que são propriedades cruciais da 'cola' que mantém as organizações juntas; Contexto (conjunto de circunstâncias e fatos que circundam um evento) e Tempo (o que aconteceu ontem pode ser denso ou frouxamente ligado ao que vai acontecer amanhã)	Weick (1976)
Poder Político (os processos políticos, mais do que mecanismos para alocações e indicações desonestas e injustas, tendem a ser uma maneira realista de resolver conflitos de interesse).	Salancik e Pfeffer (1977); March e Olsen (1976)
Senso comum (ponto de vista dos participantes (atores))	Schutz (1971)
Definição do processo decisório	Mintzberg (1979); Simon (1965); Katz e Kuhn (1978)

Fonte: Braga (1987).

O mundo, como o conhecemos, é construído pelas pessoas que dele participam, o que significaria dizer que as realidades organizacionais não são externas à consciência humana (Braga, 1987). A autora considera que por meio de um processo de interação simbólico é que as realidades organizacionais são formuladas. “A racionalidade e produção de significados parecem emergir da interação e explicar-se pelo seu prisma num tempo e num contexto específico, isto é, antes de ser uma norma organizacional, a racionalidade torna-se uma realização construída através das ações das pessoas” (Braga, 1987, p. 3).

A natureza do problema, o contexto organizacional, as características básicas das pessoas que decidem e as limitações cognitivas dos seres humanos são elementos que, segundo Katz e Kahn (1978), afetam o processo para se atingir uma decisão.

O quadro 3 apresenta uma síntese das dimensões mais importantes do processo decisório para Braga (1987) que também prioriza o exame da questão de definição conceitual da tomada de decisão.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Quadro 3: Dimensões do processo decisório segundo Braga (1987)

Dimensões do processo decisório	Autor (es) e ano
<p>Dimensão dos objetivos: ponto de encontro ao redor do qual continuadas negociações se processam. (Alguns autores consideram os objetivos mais como prospectivos do que como retrospectivos. Em definições prospectivas, os objetivos são conhecidos a priori e fundamentam ações organizacionais)</p>	<p>Weick (1976); Meyer (?); March (1981); Roos e Hall (1980)</p>
<p>Dimensão da estratégia: através das quais se pode ver como os arranjos são fabricados, fazendo-se perguntas como quais são as estratégias das pessoas? (Preocupa-se com questões relativas à definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha do melhor curso de ação)</p>	<p>Weick (1976); Roos e Hall (1980); Perrow (1972); Lofland e Lofland (?); Strauss (1978);</p>
<p>Dimensão da Comunicação: essencial para o processo decisório dentro das organizações. (O processo decisório é operacionalizado como um sistema de regras em que a comunicação é um comportamento governado por elas)</p>	<p>Beteson (1972); Simon (1965; 1985); Likert (?); Howat e London (1980); Housel e W aldhart (1981); Mintzberg (1973); Johnson (1977); Etzioni (1967)</p>
<p>Dimensão da Política: através dela pode-se ver como os membros competem por recursos, simbólicos e materiais. (Os indivíduos e grupos tendem a buscar o poder porque este é agradável por si mesmo e lhes assegura mais controle sobre a organização ou seu ambiente externo; luta de poder): fonte de pressão (interna e externa); as estratégias disponíveis e utilizadas; e os mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas.</p>	<p>March e Simon (1958); Pfeffer, Salancik e Huseyin (1976); Allison (1971); Cyert e March (1963); Meyer (?); Perrow (? , 1970); Bacharach e Lawler (1980); Mintzberg (1983); Pfeffer e Salancik (1974); Sproull e Hoffmeister (1982); Yin (1977)</p>

Fonte: Braga (1987).

A sociedade brasileira possui características culturais bastante diversas daquelas cujas pesquisas a respeito de tomada de decisão têm sido desenvolvidas (Braga, 1988). Para a autora o próprio desenvolvimento histórico do Brasil constitui-se de um conjunto de fases distintas, cujas características marcaram profundamente as condições culturais

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



do país e que se presume tenham-se refletido profundamente na estruturação e funcionamento de suas organizações.

Bertero (1980) considera que uma das heranças deixadas pela construção histórica escravocrata do Brasil seria o caráter autoritário que se impregnou na vida da sociedade brasileira. O autor acrescenta que esse autoritarismo não poderia deixar de estar presente nas organizações que existem na sociedade, refletindo-se tanto no relacionamento entre pessoas e grupos, no interior das organizações, quanto na própria disposição hierárquica dos membros, onde o *status* e as diferenças de prestígio, poder e renda são os critérios mais enfatizados. Braga (1988) reflete que dessa forma indivíduos que se originam do setor periférico da sociedade geralmente são absorvidos pelas organizações em funções subalternas, sem qualificação ou apenas com reduzida qualificação.

A preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais, como manifestação de um informalismo proveniente da sociedade agrária abrangendo toda a esfera das relações interpessoais, se manifesta igualmente no interior das organizações (Braga, 1988).

A provisão dos cargos, em conformidade com a confiança e a lealdade dos indivíduos, cujas origens remontam ao passado, é uma característica que norteia a vida organizacional ainda no presente (Braga, 1988). Para Garcia (1978), "toda a nossa história foi marcada por critérios particulares e clientelistas, [...], acarretando sempre à administração pública, direta ou indiretamente, funcionar como máquina de empregos, a fim de reconquistar uma boa margem de votos no próximo pleito eleitoral". Logo, as organizações brasileiras se diferenciariam das organizações de outras sociedades em função de seu desenvolvimento tardio motivado pelo processo histórico de uma cultura autoritária e paternalista que fundamentou a tomada de decisão em organizações brasileiras (Braga, 1988).

Segundo a autora os dados desse estudo apresentam evidências de três estilos decisórios. Segundo Braga (1988) o estilo baseado em normas e/ou políticas organizacionais foi predominante na organização pública (A). Entretanto, informa a autora, em determinadas situações, as bases normativas eram esquecidas e prevaleciam critérios eminentemente "políticos", como o famoso QI (quem indicou?), bilhetinhos de pessoas importantes no cenário político do país, etc. Já na empresa privada (B), a tendência era tomar decisões mais baseadas em critérios como produtividade, eficácia e lucro. Outro estilo decisório encontrado nessa pesquisa é o consenso. Houve também o estilo que contava com a presença do mediador para situações onde o conflito entre as partes era muito acirrado, o que ajudava a definir qual a melhor escolha. Segundo a autora na empresa privada houve uma incidência maior desse estilo do que na empresa pública. O processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultaneamente e continuamente. Decidir é algo simples e ao mesmo tempo complexo (BRAGA, 1988).

Para a autora os processos decisórios são essencialmente políticos (poder, influência, quem ganha o que, etc.) e isso transforma sutilezas em complexidades e

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



complexidades em sutilezas. Não se pode compreender uma organização sem entender seu processo decisório, que para alguns autores conhecidos na literatura é o núcleo de toda e qualquer organização.

Ao longo do estudo realizado Braga (1988) identificou cinco categorias de comportamentos comunicativos presentes nas duas organizações pesquisadas: busca de informação, troca de informação, definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação e/ou decisão propriamente dita (quadro 4).

Quadro 4: Comportamentos comunicativos no processo decisório identificados nas organizações A e B.

DESCRIÇÃO	
<p>3.1. Busca de Informação</p> <p>3.1.1. Tipos de busca de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotineiro; - Meio ambiente; - Não-rotineira; - Persuasiva. <p>3.1.2. Estilos de busca de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Busca propriamente dita; - Estilo de espera; - Delegação. <p>3.2. Troca de Informação</p> <p>3.2.1. Modos e tipos de troca de informações</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interações grupais estruturadas (reuniões) - Comunicação escrita (ocorre de maneira mais marcante na organização A) - Encontros espontâneos <p>3.2.2. Controle seletivo de troca de informações</p> <p>A filtragem de informação nas duas organizações está ligada ao fato de ser a informação percebida como "ameaçadora" para indivíduos, grupos e/ou para a própria companhia.</p> <p>3.3. Definição de Problemas</p> <p>a) reuniões (A e B);</p>	<p>3.3.2. Tipos de mensagens utilizadas na definição de problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensagens com informação inconsistente; - Mensagens enfáticas; - Mensagens antecipatórias; - Mensagens de risco/oportunidade. <p>3.4. Avaliação de Alternativas</p> <p>Refere-se a comportamentos destinados a medir e analisar os possíveis cursos de ação (alternativas) visando à solução do problema.</p> <p>3.4.1. Mensagens de avaliação de alternativas</p> <p>Mensagens que visam ganhar aliados (cumplicidade)</p> <p>Piadas</p> <p>Mensagens utópicas</p> <p>Metáforas</p> <p>3.4.2. Modos de avaliar escolhas alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazer sentido e/ou ter bom senso; - Negociação, identificados quatro estilos: <ol style="list-style-type: none"> a) Pressionar; b) Retardar a decisão; c) Confrontar; d) Comprometer-se; <p>3.5 Atingir a decisão e/ou escolha do curso alternativo de ação</p>

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



DESCRIÇÃO	
b) informações de subordinados (A e B); c) conversas informais (A e B); d) comunicação escrita (predominante em A); e) através de comunicações escritas e faladas de fora da organização, como, por exemplo, de órgãos de governo, fornecedores, empregados de outras companhias, jornais, revistas e empresas consultoras (A e B); f) através de conselheiros, diretores, etc. (A e B). 3.3.1. Fatores que afetam a definição de problemas - Falta de confiança entre os gerentes; - Falta de coordenação.	Culmina com o comportamento de escolha ou a decisão. Identificados cinco tipos de comportamentos comunicativos nessa fase: - Sugerir um curso de ação; - Concordar com a sugestão; - Discordar ou desaprovar a sugestão; - Delegar competência; - Justificar a escolha. 4. Estilos decisórios - Baseado em normas e/ou políticas organizacionais; - Consenso; - Mediação em situações de conflito.

Fonte: Braga (1988)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o processo decisório nas organizações revelou uma complexidade inerente a esse tema crucial para o funcionamento eficaz de qualquer estrutura organizacional. Ao longo do estudo, foram abordados diferentes modelos, teorias e abordagens que contribuem para a compreensão desse fenômeno multifacetado.

Uma das principais conclusões da pesquisa é a constatação de que a tomada de decisão não pode ser reduzida a um modelo único ou padronizado. Os estilos e processos decisórios variam de acordo com diversos fatores, como a natureza do problema, o contexto organizacional e as características dos tomadores de decisão. Essa diversidade reflete a complexidade das organizações modernas e a interação entre elementos individuais, sociais e estruturais.

O modelo proposto por Simon (1945, 1960) ressalta a limitação da racionalidade dos tomadores de decisão, indicando que a complexidade das organizações e as capacidades cognitivas limitadas dos indivíduos influenciam diretamente o processo decisório. A distinção entre decisões programadas e não programadas oferece uma perspectiva valiosa para compreender as diferentes abordagens adotadas diante de situações conhecidas e desconhecidas.

A inserção do elemento político no processo decisório é outro ponto de destaque na pesquisa. Autores como Miller, Hickson e Wilson (2004) e Bertero (1980) enfatizam a presença do poder e da influência nas organizações, ressaltando que os interesses e as

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



barganhas entre grupos podem moldar o curso das decisões. Essa perspectiva pluralista destaca a importância de considerar as dinâmicas de poder ao analisar a tomada de decisão nas organizações.

A abordagem de Lousada e Valentim (2011) sobre a informação orgânica oferece uma visão inovadora para compreender como a gestão da informação influencia o processo decisório. A identificação dos fluxos informacionais, a disseminação estratégica e a preservação adequada das informações são etapas essenciais para garantir que os tomadores de decisão tenham acesso a dados relevantes e confiáveis.

A análise dos comportamentos comunicativos, conforme apresentada por Braga (1988), destaca a importância da comunicação na condução do processo decisório. As categorias identificadas, como busca de informação, troca de informação e avaliação de alternativas, evidenciam a dinâmica interativa que permeia a tomada de decisão.

No entanto, a pesquisa também revelou contrapontos e desafios significativos. A persistência de práticas autoritárias e clientelistas em algumas organizações brasileiras, conforme apontado por Bertero (1980) e Braga (1988), indica que aspectos culturais e históricos podem exercer uma influência profunda no processo decisório, muitas vezes desviando-o de abordagens mais estruturadas e racionais.

Além disso, a constatação de que as decisões nem sempre seguem modelos ideais de racionalidade, conforme argumentado por autores como Lindblom (1959) e Braybroke e Lindblom (1963), sugere a necessidade de considerar abordagens não-lineares e incrementais na compreensão do processo decisório.

Em suma, a pesquisa sobre tomada de decisão nas organizações revelou uma realidade multifacetada, na qual uma variedade de fatores interage para moldar o curso das decisões. A complexidade política, as limitações cognitivas, a gestão da informação e os comportamentos comunicativos são apenas alguns dos elementos que merecem atenção ao analisar esse fenômeno crucial. A compreensão desses aspectos contribui para uma abordagem mais holística e contextualizada da tomada de decisão nas organizações, permitindo uma gestão mais eficaz e adaptativa.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.
- BERTERO, C. O. *O contexto cultural das organizações*. Rio de Janeiro, 1980. Estudos e Pesquisas Cebrac, 1.
- BRAGA, N. (1987). O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 21(3), 35-57.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. *Rev. Adm. Públ.*, Rio de Janeiro, RJ, 22(4): 34-57, out/dez de 1988.
- COHEN, M. D., MARCH, J. G., OLSEN. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca (NY), v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.
- CYERT, R. M., MARCH, J. G. *Behavioral theory of the firm*. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.
- ETZIONI, A. Mixed scanning: a third approach do decision making. *Public Administration Review*, 27: 385-92, 1967.
- GARCIA, F. C. *Modernização e reforma administrativa*. Brasília, Ipea, 1978.
- LOFLAND, J. & LOFLAND, L. H. *Analyzing social settingo: a guide to qualitative observa.tion and analysis*. 2. ed. Belmont, CA, Wadsworth, 1984.
- LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996. 142p.
- LOUSADA, M. & VALENTIM, M. L. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 16(1), 147–164. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>
- MILLER, S.J., HICKSON, D.J., WILSON, D.C. A tomada de decisão nas Organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, cap. 13, p.282-310. 1.
- NASSIF, M. E. (2019). Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. *Ciência Da Informação*, 48(2). <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v48i2.4697>. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4697>. Acessado em 19.8.2023.
- NIOCHE, J. P. *et al. Strategor. strategie, structure, décision, identité: politique Générale d'enterpisa*. Paris: Inter Editions, 1993.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G. R. Organizational decision-rnaking as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Qllarter/y*. ComeU. Johnson Graduate School of Managment, 19: 135-51, June 1974.
- SAUAIA, A. C., & ZERRENER, S. A. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 2, p. 189-209, Abr/Jun, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/CKNgHkc6RjQKcWSM5SRRSnJ/abstract/?lang=pt#>. Acessado em 21.8.2023.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- SIMON, H. A. *Administrative behaviour*. 2, ed. New York: Free press, 1945.
- _. *The new science of management decision*. New York: Harper & Row, 1960.
- SCITATTSNEIDER, E. *Semi-sovereign people: a realist's view of democracy in america*. Holt, Rinehart and Winston, 1960. Citado em: MCGREW, Anthony G.; WILSON, M. J. (Ed.). *Decision-making: approaches and analysis*. Manchester University Press, 1982.
- _. *The shape of automation: for men and management*. New York, Harper & Row, 1965. p. 58-9.
- STRAUSS, A. *Negotiations: Varieties, context, process and social order*. San Francisco, Jossey-Bass, 1978. p.31.
- TEODÓSIO, A. S., SILVA, E. E., RODRIGUES, F. R. G. *Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise*. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2009.
- USHER, M., TSETSOS, K., YU, E. C. e LAGNADO, D. A. (2013). Dynamics of decision-making: from evidence accumulation to preference and belief. *Frontiers in Psychology*, v. 4, article 758. doi: 10.3389/fpsyg.2013.00758.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

