



Revisão e análise para síntese em Modelos de Tomada de Decisão

MSc. Ricardo Antônio Álvares Silva, PPGDesign da Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil, 2021¹

Dra. Gabriela Botelho Mager, PPGDesign da Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil, 2021²

Dr. Célio Teodorico dos Santo, PPGDesign da Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil, 2021³

RESUMO

A tomada de decisão para a resolução de problemas no âmbito organizacional ocorre com base em modelos validados nas rotinas e regras predefinidas pela organização, e na análise pessoal dos tomadores de decisão quanto ao entendimento e aplicação destas. Sendo assim, possuem características de natureza tanto analítica quanto subjetiva, com diferentes princípios e estruturas para determinar a tomada de decisão. Este artigo tem como objetivo, investigar, listar e sintetizar em quadro teórico quatro dos principais modelos de tomada de decisão: Racional, Processual, Político e Anárquico. Trata-se de uma abordagem qualitativa descritiva de dados coletados em pesquisa bibliográfica, onde os modelos foram listados e organizados em uma tabela concisa com as seguintes categorias: conceitos, resumo, níveis da organização, aplicações, perfil e procedimentos.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Ergonomia Organizacional; Modelos de Tomada de Decisão; Processo Decisório.

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre o processo decisório tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e profissionais de distintas áreas ao longo dos anos. Esta tarefa está presente em quase todas as atividades do dia a dia, tanto em questões mais simples e de menor impacto, como em questões mais complexas e que envolvem uma maior responsabilidade. Por conta disto e do impacto que uma determinada decisão pode gerar, boa parte dos estudos foram direcionados, e até mesmo realizados, levando-se em conta o ambiente organizacional. Quando em uma organização, o resultado de uma escolha, independente dela ser assertiva ou não, pode refletir de forma direta não só sobre a vida do indivíduo responsável pela decisão, como na vida de todas as pessoas que participam da organização, podendo até mesmo, a depender da situação, significar a continuidade ou

¹ ricardo@wmidia.com.br, <https://orcid.org/0000-0003-2485-3131>

² gabrielamager@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6102-7344>

³ celio.teodorico@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9809-5658>

Silva, R.A.A., Mager, G.B., Santo, C.T.; Revisão e análise para síntese em Modelos de Tomada de Decisão.

Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.6, N°3, p.01-18, Set/Dez. 2021.

Artigo recebido em 06/10/2021. Última versão recebida em 18/12/2021. Aprovado em 25/12/2021.

não desta. A importância de tais reflexões sobre essa temática é válida, visto que escolhas e ações em um processo de tomada de decisão são parte integrante das implicações e fatos futuros, onde a necessidade de decisões assertivas ou escolhas satisfatórias, especialmente quando dentro do ambiente organizacional, é algo desejável por todos.

Estudos diversos relacionados a este tema, vem contribuindo com publicações de pesquisa de grande importância e relevância para área organizacional. De forma geral, estas pesquisas perpassam por assuntos que vem desde o início deste estudo dentro de uma visão mais racional, até questões envolvendo a necessidade e entendimento dos aspectos cognitivos do indivíduo na elaboração de meios mais estruturados sobre a possível redução nos níveis de erro por conta dos mecanismos de tomada de decisão. Autores como Simon (1947), Trueman (1998), Coutinho e Ferraz (1995), Kistmann (2002), Choo (2003) entre outros, colocam que o processo decisório perpassa por mecanismos que orientam o gestor quanto ao entendimento de itens necessários para o desenvolvimento de boas soluções perante a um problema, e muitos corroboram com a ideia de que nem sempre a tomada de decisão acontece de forma completamente racional.

Para Choo (2003), em um processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo deveria ser capaz de identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências. Ou seja, tomar uma decisão totalmente racional e ter controle total sobre tudo que irá acontecer após esta é uma tarefa praticamente impossível, pois o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras, especialmente em questões de alta complexidade. Alguns pesquisadores deste tema defendem a ideia de que o processo de tomada de decisão, em sistemas complexos, de forma plena e racional é algo impraticável, pois este processo é limitado. Dentre eles, pode-se destacar a contribuição de Chandler (1992) e Simon (1947) que pesquisaram a influência dos aspectos comportamentais individuais para a tomada de decisão.

Simon (1947) cunhou o termo racionalidade limitada, que caracteriza a referida limitação do decisor organizacional, como ser humano limitado, especialmente em conseguir identificar, coletar e processar informações em grande quantidade, especialmente aquelas com certo grau de complexidade, para tomar decisões precisas e alinhadas com os interesses da organização. Assim, o processo decisório assumiu uma

nova dimensão no ambiente organizacional reforçado pela identificação de variáveis subjetivas, de caráter mais sutil, e que exercem a influência sobre o sujeito podendo modelar as decisões. Neste contexto, o gestor organizacional pode ser reconhecido como ser humano normal e limitado e, portanto, incapaz de conhecer e processar todas as informações relativas ao contexto no qual a organização encontra-se inserida. (Schreiber e Bohnenberger, 2017). Corroborando com este pensamento, Robbins (2005) define “racionalidade limitada” como a “construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade”; isso porque o indivíduo não tem condições cognitivas para se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas e, nessa circunstância, somente o que julga importante é assimilado (Lousada e Valentim, 2011).

Assim, facilitar a cognição por parte do decisor, quanto ao entendimento das variáveis subjetivas para a resolução de problemas dentro de uma organização, contribui de forma positiva no processo decisório. Isso será ainda mais evidente se aplicado em situações já reconhecidas e de ocorrência frequente, onde as informações e dados tidos como subjetivos possam ser coletados e registrados de forma coerente, com fácil acesso e ágil processamento na utilização destes por parte do decisor. A utilização de um modelo organizado, pressupõe não só uma maior segurança quanto a tomada de decisão, como também a possibilidade na redução de erros neste tipo de processo, prover a ele um caráter mais iterativo e sistêmico. Neste contexto, é relevante uma análise sobre os modelos de tomada de decisão, especialmente para facilitar o entendimento deste tema para as organizações.

2. MATERIAL E MÉTODO

A base metodológica utilizada para o trabalho foi a revisão bibliográfica narrativa descrita por Elias et al. (2012) e Rother (2007) como sendo um método que permite o desenvolvimento de artigos nos quais os autores, analisam e interpretam de maneira mais abrangente e crítica os fenômenos sob uma ótica teórico ou contextual. Rother (2007) chama a atenção ainda para a necessidade de ater-se a fontes de qualidade que assegurem uma análise profunda e fidedigna das informações.

Sendo assim, este artigo é parte de uma pesquisa e coleta mais ampla de um estudo investigativo em Tomada de Decisão, como registro estruturado que servirá de base para

o desenho de um modelo inicial de referência, com vistas a sua aplicação, análise e discussão dos resultados, e compreende o objeto de estudo dos autores. Na realização deste artigo foram utilizados autores que se enquadrassem no tema proposto, a partir de pesquisas em livros, e artigos de referência extraídos das plataformas de busca Scielo e Google Acadêmico, listados e apresentados nas referências deste artigo. Termos associados a tomada de decisão, gestão, ergonomia cognitiva e organizacional serviram de norte na busca e análise do conteúdo aqui apresentado. Vale salientar que não houve restrição de busca quanto ao ano de publicação dos materiais científicos, mas sim, quanto à relevância do seu conteúdo para o presente artigo. Foram utilizados basicamente autores de grande recorrência em termos de citação e uso das pesquisas realizadas, quanto a informações consideráveis para análise consistente do referido contexto aqui proposto.

A abordagem qualitativa descritiva dos dados coletados em pesquisa bibliográfica, identificou quatro dos principais modelos de tomada de decisão, sendo eles: o racional, o processual, o político e o anárquico. A escolha desses modelos se deu pela importância e relevância destes quanto a sua contribuição nesta área de estudo. E estes são aqui apresentados de forma sintetizada e estruturada em quadro teórico, considerando as seguintes categorias: conceito, resumo, níveis da organização, aplicações, perfil e procedimentos. Estas categorias foram identificadas e registradas durante a coleta de dados dos modelos de tomada de decisão e sua ação no contexto organizacional.

2.1. MODELO RACIONAL

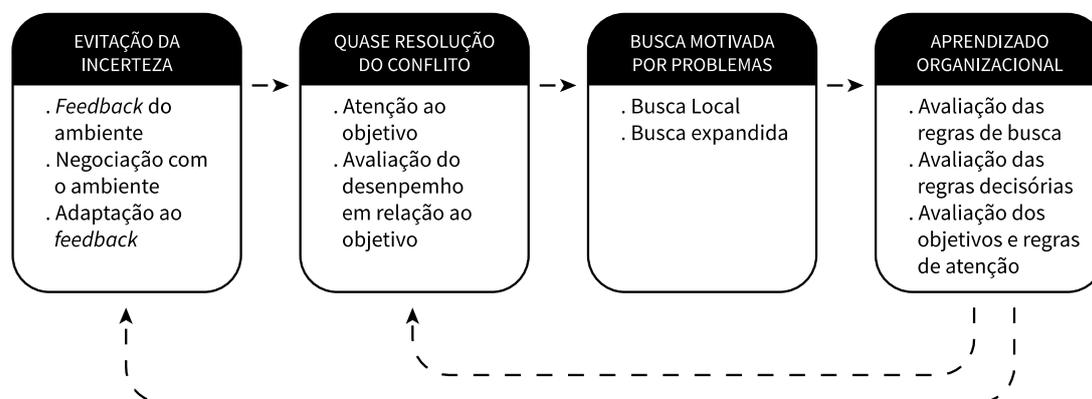
O modelo racional, de acordo com Simon e March (1958) e Cyert e March (1963), descreve a tomada de decisões como um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, onde o decisor trabalha com as informações que tem em mãos e que foram previamente definidas pela organização, pois se relacionam com o objetivo pretendido. Neste modelo, o comportamento de escolha, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional para tomada de decisão. Cyert e March (1963) distinguem quatro principais procedimentos: (1) regras para o desempenho de tarefas, (2) constantes registros e relatórios, (3) regras para lidar com a informação e planos, e (4) regras de planejamento. Nesses procedimentos, os métodos para desempenho da tarefa também devem estar especificados quanto a sua forma de realização, seja para um membro ou grupo específico. As regras são invocadas nos diferentes níveis da organização, REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 01-18, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 4

orientando as decisões do nível operacional ao estratégico, envolvendo tanto decisões de rotinas diárias quanto decisões sobre preço, estoque, venda, e até mesmo decisões que envolvem grande incerteza, de forma a reduzi-lo a um problema mínimo e com baixa incerteza.

Choo (2003), cita que as regras de desempenho são importantes pois contém o aprendizado do passado, e quando se tem essa informação armazenada, podem oportunamente contribuir em uso futuro. Sendo assim, criar, manter, controlar e definir formas para a comunicação da informação dos registros é essencial neste processo, bem como saber quem comunica o que a quem e quais canais são os mais adequados para o fluxo da informação. O modelo de tomada de decisões desenvolvido por Cyert e March (1963), apresentado na Figura 1 a seguir, compõe-se de quatro conceitos: (1) evitação da incerteza, (2) quase resolução do conflito, (3) busca motivada por problemas e (4) aprendizado organizacional.

Figura 1

Diagrama do Modelo Racional (Choo, 2003; Cyert, R. M. e March, 1992)



Choo (2003) afirma que os objetivos de uma organização funcionam como limitações independentes impostas pelos membros da coalizão, onde a organização torna-se um conjunto de interesses entrecruzados, no qual várias estratégias são praticadas para resolver o conflito. Na Figura 1 acima apresentada, é possível observar como os quatro conceitos proposto por Cyert e March (1963) estão interligados num modelo de tomada de decisões, aplicável em ambiente organizacional. Partindo da esquerda, a organização constantemente analisa o feedback proveniente do ambiente. A intenção desta ação é verificar o grau de certeza nos processos que envolvem decisão por parte dos membros da organização. Se a incerteza é alta, a organização negocia com o ambiente para reduzir

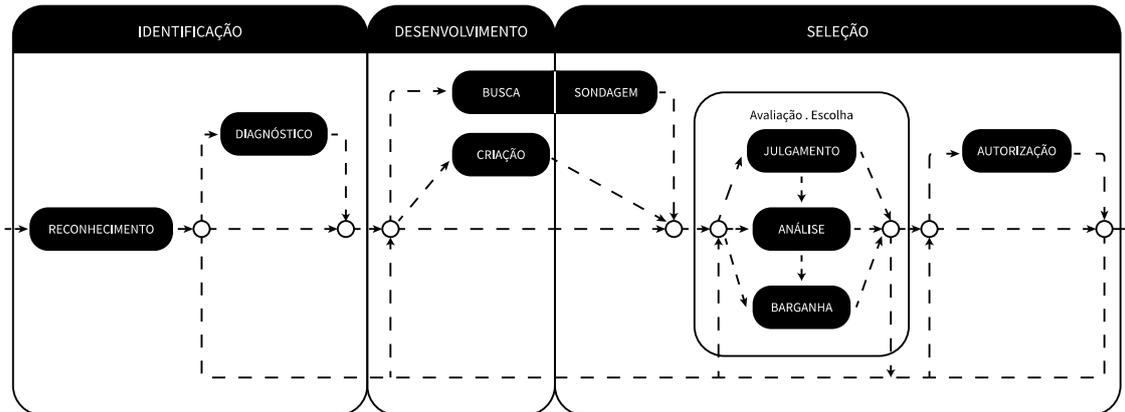
a incerteza (evitação da incerteza). Neste modelo, considera-se que os indivíduos ou grupos da organização estejam atendendo um objetivo de cada vez, e para isto avaliam o desempenho e o alcance dos objetivos usando regras para se chegar em uma decisão aceitável (quase resolução do conflito). Se um objetivo não está sendo atingido, os membros ativam uma busca orientada por problemas a fim de solucionar os problemas organizacionais. A princípio, a busca é realizada localmente e, se não tiver sucesso, aí então ela é expandida, podendo incluir neste processo fontes e alternativas mais remotas (busca motivada por problemas). Depois que a busca é completada e encontram-se alternativas para solução de um determinado problema, a organização avalia as regras de busca utilizadas, e as regras decisórias utilizadas (aprendizado organizacional). Se o objetivo é considerado atingido, a organização adapta-se ao feedback do ambiente, implantando regras decisórias padronizadas (mais uma vez, evitação da incerteza) e, então, avalia seus objetivos e regras de atenção (aprendizado organizacional) (Choo, 2003).

2.2. MODELO PROCESSUAL

O modelo processual, é exemplificado no trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), e busca elucidar as fases e ciclos que dão estrutura as atividades decisórias complexas e dinâmicas. Neste modelo, a busca pela informação deve ser ampla e recorrente, e se necessário repetida em muitos ciclos, especialmente durante a fase de desenvolvimento do processo decisório, onde em caso de decisão não satisfatória, a busca por novas informações deve ser realizada até que uma solução seja alcançada. Durante o desenvolvimento deste modelo, os autores analisaram 35 processos decisórios estratégicos em várias organizações comerciais e governamentais, envolvendo variadas situações, onde se observou fases e rotinas que indicam uma estrutura subjacente aos processos decisórios. Em acordo com a complexidade e a amplitude das decisões estratégicas, o modelo traz muitos elementos, conforme apresentada na Figura 2 a seguir, que estão divididos em: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos.

Figura 1

Diagrama do Modelo Processual (Choo, 2003; Mintzberg et al., 1963)



As três principais fases decisórias são identificação, desenvolvimento e seleção. Na fase de identificação é onde se reconhece a necessidade de tomar uma decisão e se inicia a compreensão das questões implícitas na decisão, como rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico. Dentro de uma organização, a rotina de reconhecimento passa por um processo de verificação da informação quanto a seu padrão, diferenciando a situação entre algo rotineiro, que pode ser resolvido por meio de experiências passadas e soluções preestabelecidas já utilizadas pela organização, ou algo novo e/ou inesperado. Mintzberg et al (1963) sugerem que a mente do tomador de decisões sofre estímulos, que envolvem questões como recompensa esperada, carga de trabalho, entre outros, e que o acúmulo desses estímulos influencia no resultado da decisão. Sendo assim, na rotina de diagnóstico, o processo passa pela necessidade de compreender esses estímulos e verificar suas relações causais relevantes para cada situação decisória. Esse processo de busca de informações pode acontecer nos canais já definidos pela organização, ou a depender, dar início a abertura de novos canais para um maior esclarecimento e soluções de problemas (Choo, 2003).

Na fase de desenvolvimento, inicia-se a busca de uma ou mais soluções para resolução de problema ou crise, ou até mesmo à criação de uma nova oportunidade. Essas rotinas de busca e rotinas de criação também passam por um processo sistematizado, onde, nas rotinas de busca, Mintzberg et al (1963) identificaram quatro tipos: “busca na memória, que consiste em sondar a memória existente da organização; busca passiva, que consiste em esperar alternativas não procuradas; busca-armadilha, que consiste em ativar geradores de busca (como deixar que os fornecedores saibam o que a empresa está

planejando comprar); e busca ativa, que consiste em procurar ativamente informações sobre alternativas” (Choo 2003).

Como sugerem Cyert e March (1963), a busca parece progredir da busca local para a busca remota, da busca na memória e passiva para as fontes menos acessíveis da busca-armadilha e da busca ativa. As rotinas de criação envolvem desenvolver uma solução customizada ou tarefas que podem envolver a modificação uma alternativa convencional existente. De acordo com Choo (2003), neste tipo de busca, as organizações que criam e desenvolvem soluções customizadas, por vezes, passam por um processo complexo e interativo, onde ideias inicialmente vagas gradualmente convergem para uma solução específica. Vale registrar que o autor também ressalta as diferenças entre o uso de uma solução customizada ou convencional. Na primeira condição, as organizações perseguem, criam e desenvolvem uma única alternativa, já na segunda, a escolha geralmente parte da seleção de uma entre múltiplas alternativas, sem a necessidade de criação. Independente de qual seja a escolha, a fase de seleção passa primeiramente pela avaliação das alternativas e na sequência escolhe uma solução para um compromisso com a ação. Neste processo, a seleção envolve em rotinas de sondagem, rotinas de avaliação-escolha e rotinas de autorização. As rotinas de sondagem eliminam o que não é factível, reduzindo o número de alternativas a serem consideradas. As rotinas de avaliação-escolha usam julgamento, barganha ou análise para chegar a uma escolha. No julgamento, o indivíduo faz a escolha atendendo a regras definidas em sua própria mente. Na barganha, a escolha é feita por meio de acordos com um grupo de pessoas com objetivos e interesses conflitantes, em que cada participante exerce seu julgamento. Na análise, as alternativas e suas consequências são avaliadas em confronto com um conjunto de critérios, de modo a determinar a melhor opção de desempenho, e a escolha final é feita por barganha ou por julgamento. As rotinas de autorização definem uma trilha por meio da hierarquia organizacional para que a decisão obtenha apoio interno e externo e para garantir recursos para a sua implementação (Choo, 2003).

2.3. MODELO POLÍTICO

O modelo político, desenvolvido por Allison (1971), surgiu após o autor aplicar os modelos racional e processual, em sua análise sobre Tomada de Decisão durante a crise dos mísseis de Cuba de 1962, e perceber que nenhum dos dois modelos explicavam

REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 01-18, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 8

inteiramente o ocorrido. O autor define este modelo como político, pois percebeu que durante o processo decisório, em um momento de barganha, a influência que os participantes dispõem em favor dos seus interesses pode interferir no resultado deste processo. Sendo assim, as decisões resultam menos de uma escolha racional do que dos altos e baixos da política. De acordo com Allison (1971), as ações e decisões podem então ser analisadas com base nas respostas a uma sequência de quatro perguntas: 1. Quem são os jogadores? 2. Quais as posições dos jogadores? 3. Qual a influência de cada jogador? 4. Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações? (Choo, 2003) Na primeira pergunta, entende-se que os jogadores são indivíduos que possuem posição de destaque no processo decisório, e estes podem interferir na escolha e determinar ações a serem executadas a partir dela. Mas também, alerta que esta posição de “vantagem” impõe certas obrigações a este indivíduo. Na segunda, verifica-se a posição de cada jogador, que pode ser determinada por fatores diversos, tais como: a maneira como ele vê uma questão; seus objetivos, interesses e pontos de vista; e reações a prazos e eventos. Vale alertar que as percepções deste jogador são inevitavelmente limitadas, pois cada pessoa vê uma faceta diferente da questão, dependendo não apenas de seus objetivos e interesses, mas que também sofrem a influência de elementos situacionais e organizacionais. A sobreposição dos interesses das pessoas, do grupo e da organização constitui a posição em favor da qual o indivíduo joga o jogo da decisão. Na terceira, a questão verificada é poder, que Allison acredita ser resultado de vantagens barganhadas, e da capacidade e vontade de usar essas vantagens a favor da decisão, bem como a forma como os outros jogadores interpretam as ações resultantes destes dois elementos. Essas fontes de vantagens vão desde o cargo e ocupação, como acesso e controle de determinadas informações, e até mesmo o uso da persuasão, decorrente das relações pessoais. Na quarta e última pergunta, verifica-se se os jogadores ocupam posições ligadas aos canais que levam à ação, pois este é um meio formal de interferir em alguma questão específica. As questões geralmente estão contidas em canais estabelecidos, e por vezes, são estes canais que então estruturam o jogo decisório. A partir deles se determina que jogadores podem jogar, e suas vantagens e desvantagens naquele jogo.

Estas regras que definem como o jogo será jogado, estabelecendo posições, poder e os canais para a ação. Ao mesmo tempo, de acordo Choo (2003), elas limitam as

REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 01-18, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 9

decisões e ações, proibindo certos comportamentos, legitimando certos movimentos, como a barganha, a persuasão ou a formação de coalizões, e desaprovam outros. No modelo político, ações e decisões são entendidas como efeitos políticos. Políticos porque emergem da barganha dos indivíduos em meio a canais regulares, e efeitos porque são consequências da concessão, conflito e confusão de jogadores que têm interesses divergentes e influências desiguais. Os objetivos organizacionais podem ser negociados entre grupos, mas a divergência de objetivos pessoais, especialmente em situações que envolvem a alocação de recursos, e contenção de recursos escassos, é normal não se ter apoio de todos, o que torna, por vezes, a tomada de decisão organizacional um processo essencialmente político.

2.4. MODELO ANÁRQUICO

Os modelos racional e processual são definidos por meio de sequências estruturadas para a solução de problemas, mas estudos apontam que o comportamento de decisão, por vezes, pode acontecer de forma aleatória, sendo determinado pelas soluções disponíveis, interesses dos participantes e situações existentes. A partir dos modelos ordenados de organizações, Cohen, March e Olsen (1972) sugerem uma outra visão das organizações, que as define como anarquias organizadas caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida nos processos de tomada de decisão. De acordo com os autores, os critérios utilizados na tomada de decisão geralmente são limitados e incoerentes, podendo estes ser mais bem definidos como uma coleção de ideias do que uma estrutura organizada para busca de soluções. Nem sempre será possível se ter total controle dos critérios de antemão, a tecnologia da organização é obscura, nem todos os processos e procedimentos são bem entendidos pelos seus membros, o que prejudica quanto aos meios de atingir os objetivos desejados pela organização. A participação é fluida, os indivíduos se dedicam às diversas atividades, fazendo uso do tempo e esforço de maneira variável (Choo, 2003).

Na anarquia organizada, as decisões resultam de quatro correntes relativamente independentes, são elas: problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. Choo (2003), faz referência aos estudos de Cohen et al (1972), definindo que uma situação de decisão é como uma lata de lixo na qual vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes à medida que vão sendo gerados, onde a decisão ocorre

quando existem problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha coincidem. Quando isso acontece, as soluções são coladas aos problemas, e os problemas às escolhas. A oportunidade irá definir quais soluções serão coladas a que problemas, onde isso pode variar dependendo de quais são os participantes e seus objetivos.

O modelo da lata de lixo prevê que o senso de oportunidade é um elemento importante na escolha de um projeto, mas nem sempre é possível entender os fatores que envolvem a oportunidade. Estudos sobre o tema mostram que projetos, aparentemente bem resolvidos não obtêm sucesso, e que o oposto desta situação pode apresentar bons resultados. Ou até mesmo projetos onde são previstos resultados fracos, mas que podem ser vistos como importantes e essenciais a organização enquanto projeto. Decisões de caráter duvidoso são tomadas com base em julgamentos arbitrários como estes, e quase sempre desempenham um papel significativo dentro do contexto organizacional, não sendo incomum relatos positivos quanto aos resultados.

Cohen et al (1972) sugerem que, no modelo da lata de lixo, as decisões são tomadas de três diferentes maneiras: por resolução, por inadvertência e por fuga. Resolução é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema por um determinado tempo. Na inadvertência, uma escolha é adotada rápida e incidentalmente para outras escolhas serem feitas. A decisão por fuga ocorre quando os problemas abandonam a escolha - o problema original desaparece, deixando uma escolha que agora pode ser feita, mas a decisão não resolve problema algum. Nas anarquias organizadas, as escolhas por inadvertência ou fuga são mais comuns do que as decisões por resolução.

3. RESULTADOS

Para um melhor entendimento e análise do conteúdo aqui pesquisado, em acordo com os objetivos deste artigo, a seguir serão apresentados os resultados, onde será possível rever a parte teórica, bem como a decupagem destas e seus elementos, de forma sintetizada, conforme cada modelo pesquisado. Esta revisão narrativa discute e auxilia na compreensão dos modelos de tomada de decisão e sua influência no ambiente organizacional.

Tabela 1

Síntese dos Modelos de Tomada de Decisão

Revisão e análise para síntese em Modelos de Tomada de Decisão

| MODELOS | CONCEITOS | RESUMO | NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO | APLICAÇÕES | PERFIL | PROCEDIMENTOS | AUTORES |
|-------------------|--|---|--|---|---|---|--|
| RACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> - evitação da incerteza - quase resolução do conflito - busca motivada por problemas - aprendizado organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - decisões como um ato orientado para objetivos e guiado por problemas - o decisor trabalha com as informações que tem em mãos e que foram previamente definidas pela organização - comportamento do decisor regulado por normas e rotinas - ações do decisor de procedimental e intencionalmente racional | <ul style="list-style-type: none"> - estratégico - tático - operacional | <ul style="list-style-type: none"> - atividades diárias comuns - decisões que envolvem grande incerteza | <ul style="list-style-type: none"> - individual - grupo | <ul style="list-style-type: none"> - regras e rotinas para o desempenho de tarefas; - constantes registros e relatórios; - regras para lidar com a informação e planos; - regras de planejamento. | <ul style="list-style-type: none"> - Simon e March (1958) e Cyert - March (1963) |
| PROCESSUAL | <ul style="list-style-type: none"> - identificação - desenvolvimento (a partir da memória organizacional, espera passiva, armadilhas, ou forma ativa) - seleção de alternativas | <ul style="list-style-type: none"> - a busca pela informação deve ser ampla e recorrente - se necessário repetida em muitos ciclos - em caso de decisão não satisfatória, a busca por novas informações deve ser realizada até que uma solução seja alcançada | <ul style="list-style-type: none"> - estratégico | <ul style="list-style-type: none"> - atividades decisórias complexas e dinâmicas - especialmente durante a fase de desenvolvimento do processo decisório | <ul style="list-style-type: none"> - individual - grupo | <ul style="list-style-type: none"> - rotinas de reconhecimento e diagnóstico - rotinas de busca e/ou criação - rotinas de sondagem - rotinas de avaliação-escolha - rotinas de autorização | <ul style="list-style-type: none"> Mintzberg, Raisinighani e Théorêt (1976) |
| POLÍTICO | <ul style="list-style-type: none"> - momento de barganha - influência que os participantes em favor dos seus interesses - persuasão - formação de coalizões - menos escolha racional e mais política | <ul style="list-style-type: none"> - identificação dos jogadores (decisores) - estabelecimento de posições - capacidade e vontade de usar as vantagens dadas pela posição - influência de questões de poder e canais para a ação | <ul style="list-style-type: none"> - estratégico | <ul style="list-style-type: none"> - atividades com objetivos e interesses conflitantes - atividades de alocação de recursos - atividades de caráter político | <ul style="list-style-type: none"> - grupo | <ul style="list-style-type: none"> - perguntas: 1. Quem são os jogadores? 2. Quais as posições dos jogadores? 3. Qual a influência de cada jogador? 4. Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações? | <ul style="list-style-type: none"> Allison (1971) |
| ANÁRQUICO | <ul style="list-style-type: none"> - aleatoriedade no uso de soluções - determinado pelas soluções disponíveis - senso de oportunidade por parte do decisor - determinado pelo interesses dos participantes - se modifica conforme situações existentes | <ul style="list-style-type: none"> - organizações como anarquias organizadas - caracterizadas por preferências problemáticas - tecnologia obscura - participação fluida dos indivíduos | <ul style="list-style-type: none"> - estratégico - tático - operacional | <ul style="list-style-type: none"> - atividades com objetivos conflitantes - decisões que envolvem grande incerteza - decisão por resolução - decisão por inadvertência - decisão por fuga | <ul style="list-style-type: none"> - individual - grupo | <ul style="list-style-type: none"> - problemas - soluções - participantes - oportunidades de escolha | <ul style="list-style-type: none"> Cohen, Marche Olsen (1972) |

Em seu livro, Choo (2003) apresenta os modelos de Tomada de Decisão tradicionais, o que contribui para o entendimento desta ação dentro do ambiente organizacional, que além de apresentar processos decisórios, suas formas, maneiras já pesquisadas e reconhecidas de atuação, traz também em suas entrelinhas uma série de princípios comuns a esta ação.

Entende-se também, agora por meio de processos estruturados, que o processo decisório perpassa por uma série de rotinas e regras, mesmo quando a regra é não ter regras bem definidas, caso mais facilmente percebido no processo anárquico. Outro ponto a ser observado são os pontos em comum e as diferenças existentes entre os modelos decisórios aqui pesquisados. A Tabela 2 abaixo apresenta um compilado deste ponto em

atenção, o que contribui para segregação do que é próprio do contexto do decisor, e o que é mais evidente dentro do contexto organizacional.

Tabela 2

Pontos em comum e diferenças nos Modelos de Tomada de Decisão

| | RACIONAL | PROCESSUAL | POLÍTICO | ANÁRQUICO |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| PONTOS GERAIS EM COMUM | - presença de conflito ou problema - busca de solução | | | |
| PONTOS ESPECÍFICOS POR MODELO | - uso de regras e rotinas como solução - aprendizado do processo aplicado como novas regras e rotinas | - busca amplificada da solução - repetição dos ciclos definidos no processo decisório | - atenção a situações de caráter pessoal como: barganha, influência, persuasão e coalisão | - não possui regras e rotinas definidas - aleatoriedade no uso de solução |

Na Tabela 2, os pontos gerais em comum trazem elementos que são próprios a todos dos modelos decisórios, mas é importante lembrar que estes não ocorrem necessariamente da mesma maneira, especialmente quanto a busca de solução para resolução de um conflito ou problema. Os pontos específicos por modelo apresentam os elementos característicos de cada modelo, a fim de registrar diferenças marcantes, e que ajudam na compreensão de cada um deles enquanto abordagem e ação. O estudo e entendimento destes modelos, ajudam na compreensão do processo de tomada de decisão e facilita as análises em situações cotidianas, bem como o uso e aplicação deste conhecimento de formas diversas e ampla dentro do ambiente organizacional. Sendo assim, o agrupamento e organização destes elementos pode ser um caminho a ser explorado. Corroborando com esta ideia e busca de uma síntese ainda mais estruturada e concisa sobre o tema, mas ao mesmo tempo ampla em termos de apreensão e aprendizado.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização sistêmica, que envolveu a busca, registro e análise do conhecimento, utilizando a metodologia de revisão bibliográfica narrativa, contribui para a evolução do conhecimento sobre o tema, e incita a busca e observação de outros contextos para a ampliação do aprendizado, que possivelmente elucidará quanto ao uso e possível criação de novos modelos decisórios, aplicáveis dentro do ambiente organizacional, onde o indivíduo possa ser entendido e auxiliado quanto a resolução de conflitos ou problemas. Neste contexto, vale alertar também sobre a importância da boa comunicação, que REGMPE, Brasil-BR, V.6, Nº3, p. 01-18, Set./Dez.2021 www.revistas.editoraenterprising.net Página 13

permite um maior entendimento de cada parte da ação, e que viabiliza uma adequada coleta e registro de dados, servindo a definição e divulgação dos modelos decisórios, que possibilita as organizações fazerem usos diversos do conhecimento e informações geradas por meio dos estudos em tomadas de decisão.

O estudo também sugere a ampliação e busca de novos conhecimentos, como exemplo, envolvendo os aspectos cognitivos e sua influência sobre o decisor, para um melhor entendimento das ações realizadas nos modelos apresentados. Os processos cognitivos e de linguagem correlacionados, especialmente, com as situações de busca de caráter pessoal podem abrir novos horizontes. Diversas são possibilidades de estudos que contribuem para o desenvolvimento desta área. Estudos estes que apresentam diferentes métodos, técnicas e procedimentos, revelando que uma adequada sobreposição de fatos, com caráter interdisciplinar, e que será de grande valor aos estudo que abordam o processo decisório.

REFERÊNCIAS

- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Little Brown.
- Chandler, A. D. (1992). *Whats is a firm? A historical perspective*. *European Economic Review*, 36(3): 483-492. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0014292192901067>
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. SENAC.
- Cohen, M. D. et al. (1972). *A Garbage Can Model Ofürganizational Choice*. Administrative Science Quarterly.
- Coutinho, L. G. & Ferraz, J. C. (1995). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2ª ed. Blackwell.

- Elias C. S. R., Silva L. A., Martins M. T. S. L., Ramos N. A. P., Souza M. G. G. & Hipólito R. L. (2012). Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. *SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas*. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762012000100008&lng=pt&nrm=iso.
- Kistmann, V. B. (2002). Tendências estratégicas e design: o consumidor como nova competência. *Estudos em Design*, v. 9, n. 3.
- Lousada, M. & Valentim, M. L. P. (2008). *Informação orgânica como insumo do processo decisório empresarial*. In: Valentim, M. L. P. (2008). (Org.) *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação. Polis: Cultura Acadêmica*.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Willey.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1975). *Limites cognitivos da racionalidade. Teoria das Organizações*. FGV, p.192-220.
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. Free Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976). *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, v.21, no. 2, p. 246-275.
- Rother, E. T. (2007). Revisão Sistemática X Revisão Narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, v. 20, n. 2. <http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>.
- Schreiber, D.; Bohnenberger, M. C. (2017). A Racionalidade Limitada e a Percepção Seletiva no Processo Decisório na Área de P&D. *Revista de Gestão e Projetos*.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. The Macmillan Company.
- Simon, H. A. (1991). *Bounded Rationality and Organizational Learning*. *Organization Science*.
- Simon, H. A. (1971). *Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. FGV.
- Sternberg, R. J. (2015). *Psicologia Cognitiva*. Trad. Anna Maria Dalle Luche, Roberto Galman; revisão técnica José Mauro Nunes. Cengage Learning.

Trueman, M. (1998). *Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage*. European Journal of Innovation Management.

Revisão e análise para síntese em Modelos de Tomada de Decisão

RESUMO

A tomada de decisão para a resolução de problemas no âmbito organizacional ocorre com base em modelos validados nas rotinas e regras predefinidas pela organização, e na análise pessoal dos tomadores de decisão quanto ao entendimento e aplicação destas. Sendo assim, possuem características de natureza tanto analítica quanto subjetiva, com diferentes princípios e estruturas para determinar a tomada de decisão. Este artigo tem como objetivo, investigar, listar e sintetizar em quadro teórico quatro dos principais modelos de tomada de decisão: Racional, Processual, Político e Anárquico. Trata-se de uma abordagem qualitativa descritiva de dados coletados em pesquisa bibliográfica, onde os modelos foram listados e organizados em uma tabela concisa com as seguintes categorias: conceitos, resumo, níveis da organização, aplicações, perfil e procedimentos.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Ergonomia Organizacional; Modelos de Tomada de Decisão; Processo Decisório.

Review and analysis for synthesis in Decision Making Models

ABSTRACT

Decision making for problem solving in the organizational scope occurs based on models validated in the organization's predefined routines and rules, and on the personal analysis of decision makers regarding their understanding and application. Therefore, they have both analytical and subjective characteristics, with different principles and structures to determine decision making. This article aims to investigate, list and synthesize in a theoretical framework four of the main decision-making models: Rational, Procedural, Political and Anarchic. It is a qualitative descriptive approach of data collected in bibliographic research, where the models were listed and organized in a concise table with the following categories: concepts, abstract, levels of organization, applications, profile and procedures.

Keywords: Organizational Environment; Organizational Ergonomics; Decision Making Models; Decision-making process.

Revisión y análisis para síntesis en modelos de toma de decisiones

ABSTRACTO

La toma de decisiones para la resolución de problemas en el ámbito organizacional ocurre con base en modelos validados en las rutinas y reglas predefinidas de la organización, y en el análisis personal de los tomadores de decisiones en cuanto a su comprensión y aplicación. Por tanto, tienen características tanto analíticas como subjetivas, con diferentes principios y estructuras para determinar la toma de decisiones. Este artículo tiene como objetivo investigar, enumerar y sintetizar en un marco teórico cuatro de los principales modelos de toma de decisiones: Racional, Procesal, Político y Anárquico. Es un enfoque descriptivo cualitativo de los datos recolectados en la investigación bibliográfica, donde los modelos fueron listados y organizados en una tabla concisa con

Revisão e análise para síntese em Modelos de Tomada de Decisão

las siguientes categorías: conceptos, resumen, niveles de organización, aplicaciones, perfil y procedimientos.

Palabras clave: Entorno organizacional; Ergonomía organizacional; Modelos de toma de decisiones; Proceso de toma de decisiones.