



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**



**LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE  
(ORGANIZADORA)**

**AS CIÊNCIAS  
SOCIAIS APLICADAS  
E A COMPETÊNCIA NO  
DESENVOLVIMENTO  
HUMANO 2**

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
 (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C569 As ciências sociais aplicadas e a competência no desenvolvimento humano 2 [recurso eletrônico] / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-37-9  
 DOI 10.22533/at.ed.379200903

1. Antropologia. 2. Pluralismo cultural. 3. Sociologia. I. Silvestre, Luciana Pavowski Franco.

CDD 301

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A Atena Editora apresenta o e-book as “*Ciências Sociais Aplicadas e a Competência do Desenvolvimento Humano*” através de 2 volumes em que estão dispostos 51 artigos.

No primeiro volume estão disponíveis 29 artigos divididos em duas seções. A primeira seção ***Estado e Políticas Públicas*** apresenta artigos com temas relacionados às funções e formas de atuação do Estado diante das previsões legais e demandas voltadas para o atendimento a situações de vulnerabilidade e risco sociais expressas através dos conflitos e desigualdades que permeiam a sociedade contemporânea, o que vem sendo materializado através das diversas políticas públicas implementadas.

São contemplados também no primeiro volume através da seção ***Desenvolvimento Local Sustentável*** a relação com a política agroambiental, agricultura familiar, questões de gênero e aspectos culturais.

O segundo volume do e-book contempla 22 artigos organizados através de três seções, sendo: ***Política Econômica e Gestão Financeira***, em que são apresentados estudos principalmente relacionados a questão contábil e gestão financeira em âmbito familiar, no entanto, não deixa de apontar a relação com a política econômica, o que é tratado de forma mais ampliada através do primeiro artigo da seção voltado para o estudo do pagamento da dívida externa brasileira entre o deficit e o superavit.

Os artigos que se relacionam com a ***Cultura Organizacional*** contemplam estudos voltados para a compreensão e análise das características do mercado brasileiro, desafios e potencialidades expressas através da presença da inovação tecnológica, desenvolvimento de competências gerenciais, processos de comunicação e capital intelectual.

O e-book é encerrado com a seção ***Ensino e Pesquisa***, em que são apresentados oito artigos que abordam metodologias de pesquisa e de ensino e o uso de métodos e referenciais teóricos que contribuem para os processos de formação e desenvolvimento da ciência no Brasil.

Boa leitura a todos!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

## SUMÁRIO

### POLÍTICA ECONÔMICA E GESTÃO FINANCEIRA

#### **CAPÍTULO 1 ..... 1**

A CONTA DE TRANSAÇÕES CORRENTES DO BALANÇO DE PAGAMENTOS DO BRASIL (1995-2014): ENTRE *DEFICIT E SUPERAVIT*

André de Souza do Nascimento

João Paulo Lacerda Gonçalves de Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009031**

#### **CAPÍTULO 2 ..... 15**

A CONTABILIDADE ENQUANTO UMA INSTITUIÇÃO MODERNA: REFLEXÕES E APONTAMENTOS SOBRE SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Rosaly Machado

Fabio Vizeu Ferreira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009032**

#### **CAPÍTULO 3 ..... 39**

ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA: RELAÇÕES COM VARIÁVEIS SOCIOECONÔMICAS E DEMOGRÁFICAS

Ani Caroline Grigion Potrich

Kelmara Mendes Vieira

Samia Mercado Alvarenga

**DOI 10.22533/at.ed.3792009033**

#### **CAPÍTULO 4 ..... 59**

DESCONTROLE FINANCEIRO FAMILIAR NA SEDE DO MUNICÍPIO DE ALTO ALEGRE-RR

Antonia Honorata da Silva

Maria Graciete Sousa Farias

Maria Conceição Vieira Sampaio

Marilene Kreutz de Oliveira

Hevelyn Thais Luiz Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.3792009034**

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### **CAPÍTULO 5 ..... 68**

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: ESTUDOS COMPARATIVOS EMPRESARIAIS

Eliane Regina Rodrigues Message

**DOI 10.22533/at.ed.3792009035**

#### **CAPÍTULO 6 ..... 87**

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DO SÉCULO 21

Francisco Ariclene Oliveira

Guilherme Irffi

Luciano Lima Correia

Liu Man Ying

Ana Cristina Lindsay

Márcia Maria Tavares Machado  
DOI 10.22533/at.ed.3792009036

**CAPÍTULO 7 ..... 100**

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA BASEADA NA APRENDIZAGEM VIVENCIAL NO ESCOPO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM IFES

Michelle de Andrade Souza Diniz Salles  
Beatriz Quiroz Villardi

DOI 10.22533/at.ed.3792009037

**CAPÍTULO 8 ..... 124**

DETERMINANTES DO P/B DAS EMPRESAS LISTADAS NA B3

Amauri de Oliveira Barros  
Ricardo Goulart Serra

DOI 10.22533/at.ed.3792009038

**CAPÍTULO 9 ..... 142**

O IMPACTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO ÂMBITO SOCIAL DO COLABORADOR

Ingridy Jully Jesus  
Michel Faleiro Araújo  
Heloísa Landim Gomes  
Cristiane Francisco Brasil  
Pedro Henrique Gonçalves Mendes  
André Luiz Marques Gomes

DOI 10.22533/at.ed.3792009039

**CAPÍTULO 10 ..... 155**

EFEITO MANADA OU EFEITO HETEROGENEIDADE? EVIDÊNCIAS PARA O MERCADO BRASILEIRO

Vinicius Mothé Maia  
Antonio Carlos Figueiredo Pinto  
Marcelo Cabús Klotzle  
Paulo Vitor Jordão da Gama Silva

DOI 10.22533/at.ed.37920090310

**CAPÍTULO 11 ..... 177**

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE ANÁLISE

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos  
Carla Regina Pasa Gómez  
Sílvio Luiz de Paula

DOI 10.22533/at.ed.37920090311

**CAPÍTULO 12 ..... 193**

A GESTÃO INTERNACIONAL DA TERCEIRA LINGUAGEM, SUAS APLICAÇÕES E IMPLICAÇÕES: UM DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA TRANSCULTURAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

Renato Rodrigues Martins

DOI 10.22533/at.ed.37920090312

**CAPÍTULO 13 ..... 204**

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Adelcio Machado dos Santos  
Alexandre Carvalho Acosta

**CAPÍTULO 14 ..... 218**

ÍNDICE DE QUALIDADE DE AUDITORIA: TEMPO DE RELACIONAMENTO AUDITOR-CLIENTE, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA FIRMA DE AUDITORIA

[Naiara Leite dos Santos Sant'Ana](#)

[Antônio Artur de Souza](#)

[Paulo Celso Pires Sant' Ana](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090314

**ENSINO E PESQUISA**

**CAPÍTULO 15 ..... 239**

A PRESENÇA DA TEORIA DE PIERRE BOURDIEU NO BRASIL: UMA ANÁLISE DA REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS DE 2006 A 2016

[Ronier Renato Funez](#)

[Clovis Schmitt Souza](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090315

**CAPÍTULO 16 ..... 250**

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE ATITUDES EM RELAÇÃO AO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ESTUDO COM PROFESSORES PESQUISADORES

[Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes](#)

[Julio Eduardo da Silva Menezes](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090316

**CAPÍTULO 17 ..... 271**

O PERFIL DOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA DO SENAI CHAPECÓ A PARTIR DO MAPA DE EMPATIA

[Karine Spadotto](#)

[Jéssica Bedin](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090317

**CAPÍTULO 18 ..... 290**

E-QUIPU: UMA PROPOSTA DE PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO DA UNIVERSIDADE

[Eduardo Ismodes-Cascón](#)

[Jesús Carpio-Ojeda](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090318

**CAPÍTULO 19 ..... 304**

FATORES DE DECISÃO DE CARREIRA DURANTE A GRADUAÇÃO

[Edna Torres de Araújo](#)

[Marcia Athayde Moreira](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090319

**CAPÍTULO 20 ..... 323**

DESENVOLVIMENTO E CONSTRUÇÃO DE ESCALAS DE MENSURAÇÃO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

[Eric David Cohen](#)

DOI 10.22533/at.ed.37920090320

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>346</b>
PERSPECTIVA NEURO-IS: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA ADOÇÃO DE NEUROCIÊNCIAS EM ESTUDOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO PERÍODO DE 2010 A 2016	
Mauri Leodir Löbler	
Rafaela Dutra Tagliapietra	
Eliete dos Reis Lehnhart	
Carolina Schneider Bender	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090321</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>359</b>
RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS NA FORMAÇÃO INICIAL DE PROFESSORES: UM OLHAR PARA OS CURSOS DE PEDAGOGIA DE MATO GROSSO DO SUL	
Jakellinny Gonçalves de Souza Rizzo	
Eugenia Portela de Siqueira Marques	
<b>DOI 10.22533/at.ed.37920090322</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>370</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>371</b>

## PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE DIMENSÕES DE ANÁLISE

Data de aceite: 20/02/2020

Data de submissão: 03/12/2019

### **Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos**

Programa de Pós-graduação em Administração -  
PROPAD/UFPE  
Recife/PE

<http://lattes.cnpq.br/5187628298148599>

### **Carla Regina Pasa Gómez**

Programa de Pós-graduação em Administração -  
PROPAD/UFPE  
Recife/PE

<http://lattes.cnpq.br/1964176230213353>

### **Sílvio Luiz de Paula**

Programa de Pós-Graduação em Propriedade  
Intelectual e Transferência de Tecnologia para a  
Inovação - PROFNIT/UFPE  
Recife/PE

<http://lattes.cnpq.br/3745582117653135>

**RESUMO:** Processo decisório consiste no conjunto de etapas e fatores dinâmicos, desde a identificação do estímulo, até a realização racional e política do compromisso assumido em ambientes complexos. Por conta disso, faz-se necessária a ampliação das formas de análise do processo decisório para além dos modelos teóricos preditivos com fases predefinidas.

Dessa forma, esse capítulo tem por objetivo apresentar as dimensões teóricas de análise para o processo decisório estratégico nas organizações. Para tanto, tem-se a discussão teórica sobre Paradigmas e Abordagens do Processo Decisório Estratégico, Contexto, Conteúdo, Agente, Processo e Resultado da Decisão. Os procedimentos metodológicos usados foram pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** dimensões de análise; processo decisório estratégico.

### STRATEGIC DECISION-MAKING PROPOSAL: PROPOSAL OF ANALYSIS DIMENSIONS

#### 1 | INTRODUÇÃO

Em sua obra seminal “*The functions of the executive*”, Barnard (1968) relacionou a conotação da tomada de decisão à alocação de recursos e à definição de políticas. Essa conotação faz o executivo obter formas para agir e concluir seu trabalho. A tomada de decisão engloba todas as etapas realizadas desde a percepção do estímulo para a

ação até o momento em que o compromisso com ela é realizado (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

A discussão sobre a dicotomia racionalidade e racionalidade limitada resultou em um *continuum* (FREDRICKSON, 1984), o qual fez surgir dois direcionamentos de estudos: os modelos normativos ou prescritivos, centrados em como as decisões devem ser feitas racionalmente (com requisitos econômicos e psicológicos do comportamento humano, e matemática ótima); e os modelos descritivos, que consideram a refutação de hipóteses e auxiliam no esclarecimento de erros de percepção sobre a decisão “ótima” (SIMON, 1959, 1986; TVERSKY; KAHNEMAN, 1983; KAHNEMAN, 1991; CHIA, 1994; HANSSON, 1994; BAZERMAN; MOORE, 2012).

O processo decisório é um constructo multidimensional que ocorre a partir de características como: os tipos de processos ocorridos; as questões estratégicas que surgem à decisão; a incerteza contextual encontrada; a influência dos interesses dos decisores; as regras básicas do jogo, seus resultados e implementação (HICKSON, 1987); a duração do processo; o grau de racionalidade e abrangência; a quantidade de atividade política; e a extensão do envolvimento das unidades organizacionais.

Por sua complexidade, faz-se necessário que o decisor analise o processo decisório estratégico a partir de dimensões teóricas que contemplem essas abordagens de maneira sistêmica na gestão organizacional. Dessa forma, o objetivo desse capítulo é apresentar as dimensões teóricas de análise para o processo decisório estratégico nas organizações. Para tanto, discute-se os temas: Paradigmas e Abordagens do Processo Decisório Estratégico, Contexto, Conteúdo, Agente, Processo e Resultado da Decisão. Ao final, sintetiza-se a discussão apresentando as Dimensões de Análise do Processo Decisório Estratégico, seguido das Considerações Finais e Referências usadas.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Os esforços na eficácia do processo decisório estratégico nas organizações passam pela preocupação de seus decisores com: as orientações paradigmáticas e abordagens decisórias, o contexto, o conteúdo, o agente, o processo propriamente dito e o resultado da decisão, discutidos a seguir.

### 2.1 Paradigmas e abordagens do processo decisório estratégico

A evolução do processo decisório estratégico pode ser entendida a partir dos paradigmas e abordagens, seguidos pela gestão estratégica nas organizações. Assim, buscando contextualizar o leitor, apresentam-se três paradigmas (Linear

ou clássico; adaptativo ou moderno; e, interpretativista ou pós-moderno) e sete abordagens (Estrutural instrumental; escolha estratégica; seleção natural; ambiental; ação coletiva; cultural institucional; e, econômica racional).

O campo da estratégia tem suas origens no paradigma linear ou clássico que está associado ao planejamento, formulação e implementação estratégica, consistindo em decisões racionais integradas, ações ou planos ao alcance de objetivos viáveis (CHAFFEE, 1985).

O paradigma adaptativo ou moderno está centrado na evolução biológica da organização com vistas ao seu alinhamento com o ambiente e ao envolvimento dos seus gestores de topo e dos intermediários no planejamento por meio de tendências, eventos, concorrência e partes interessadas (CHAFFEE, 1985). O paradigma adaptativo é cada vez mais influente na gestão estratégica por ser mais descritivo (LINDBLUM, 1959; MINTZBERG, 1978), com noções de limites cognitivos de racionalidade (SIMON, 1955) e incrementalismo lógico (QUINN, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985).

Já o paradigma interpretativista ou pós-moderno assume a realidade como socialmente construída a partir de intercâmbios sociais e das percepções dos indivíduos. Esse modelo retrata a organização como um conjunto de contratos e acordos colaborativos com benefícios mútuos (CHAFFEE, 1985).

Os paradigmas são complementares e não excludentes, podendo ser operacionalizados por meio de abordagens estratégicas, direcionadas ao planejamento e à tomada de decisão nas organizações em seus setores atuantes (CHAFFEE, 1985). Para isso, faz-se necessário o entendimento da tipologia das abordagens.

A abordagem inicial de sistema estrutural fundamenta-se no funcionalismo estrutural e na teoria dos sistemas com orientação determinista para o comportamento organizacional. Sob a ótica instrumental, sua estrutura organizacional é funcional, direcionada ao alcance dos objetivos organizacionais que impõem a conformidade. O papel do gestor é reativo e suas decisões não estão associadas à escolha, mas a coleta de informações corretas sobre os critérios técnicos em resposta às variações no ambiente (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A abordagem da escolha estratégica baseia-se na teoria da ação, a qual entende que as organizações são continuamente construídas, sustentadas e alteradas pelos significados e interpretações situacionais dos atores envolvidos, à medida que promovem e negociam seu ambiente organizacional (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Nela, a estratégia é um processo político de decisão, em determinado contexto específico, com base na influência das partes interessadas e na dependência de recursos, tendo por resultado objetivos estratégicos (CHILD, 1972; BAILEY; JOHNSON, 1992). O papel do gestor é proativo, pois suas escolhas

são autônomas e suas ações são motivacionais (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A abordagem da seleção natural é determinista, trazendo uma visão mais macro das relações entre a organização e o ambiente a partir das características estruturais e demográficas das populações organizacionais na indústria (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Os recursos são estruturados em “nichos ecológicos” com limites bem definidos, colocando as organizações a mercê do ambiente, pois perde capacidade de adaptação da estrutura interna para distintos nichos (HANNAN; FREEMAN, 1977). Sua sobrevivência ocorre pela eficiência na minimização dos custos de transação. O papel do gestor é inativo ou simbólico (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A abordagem ambiental foi somada a essa discussão sobre ecologia populacional a partir do ambiente técnico e do institucional. De maneira instrumental, no ambiente técnico seus atores recebem diferentes tipos de pressão e sua estrutura técnico-formal é compatível com a sua importância no ambiente. O ambiente institucional é inspirado no construtivismo social e no simbolismo (novo institucionalismo), rotulado por padrões institucionais, difíceis de serem evitados. Quando muitas organizações se adaptam a estes existem características isomórficas e maior legitimidade determinista (CHRISTENSEN, 2009).

Na abordagem da ação coletiva, a organização contemporânea é construída e orientada por propósito e escolha coletiva e seu ambiente seria regulamentado e controlado pela colaboração entre as organizações. Esse comportamento coletivo pode ser observado em redes interorganizacionais, nas quais a mudança é produzida ativamente pela negociação política e construção social. O papel do gestor é interativo, pois negocia por meio de barganha coletiva, negociação, compromisso e manobra política (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

A abordagem cultural institucional entende que a adaptação as pressões internas e externas trazem um processo de institucionalização, no qual são desenvolvidas características culturais únicas com normas e valores informais (CHRISTENSEN, 2009). Sua história e tradição influenciam na trajetória institucional e estes auxiliam na socialização das pessoas dentro de uma lógica de adequação organizacional (CHRISTENSEN et al., 2007).

A abordagem econômica racional parte das ideias que impulsionam os atores em seus processos decisórios a partir da compreensão da sociedade e do funcionamento do sistema político-administrativo. Essa abordagem está relacionada teoria da decisão racional, à teoria do agente, à teoria dos custos de transação e ao comportamento político com vistas à Tomada de Decisão (CHRISTENSEN, 2009).

## 2.2 Contexto da decisão

O entendimento do contexto passa por elementos como a posição no ambiente (interno ou externo) e o nível de complexidade, sujeitos à influência das atividades dos participantes na tomada de decisão. O contexto interno pode ser associado a características estudadas na teoria organizacional, como tamanho e tempo, estratégias e gestão, estrutura, descentralização e delegação, produção e desempenho, e gestão de pessoas (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997).

O contexto externo é caracterizado pela incerteza, complexidade, dinamismo, estabilidade (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984), velocidade (EISENHARDT; BOURGEOIS III, 1988), tecnologia e estrutura da indústria (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997).

Para que as decisões sejam produzidas, faz-se necessária a contextualização dos problemas e das oportunidades, definidos pela natureza de suas relações causa-efeito. Especificamente, os contextos complexos não são ordenados, não havendo uma relação de causa-efeito e suas respostas são fundamentadas em padrões emergentes. Contextos complexos trazem a imprevisibilidade, a gestão de padrões emergentes, muitas ideias concorrentes, a necessidade de criatividade e inovação (SNOWDEN; BOONE, 2007).

Contextos complexos envolvem diversos participantes e possui consequências graves com influência externa e conflitos de interesses internos. É provável que a tomada de decisão seja esporádica. Medianamente, o problema terá menor diversidade e gravidade, além de pouca influência interna e externa, sendo sua decisão fluida. Caso seja pouco complexo, torna-se familiar com consequências limitadas, pouco influenciado externamente, sendo provável sua decisão restrita (HICKSON et al., 1989).

A interação entre contexto e problema deve convergir à solução do seu propósito em um determinado momento no tempo (LANGLEY et al., 1995), discutido, no conteúdo da decisão.

## 2.3 Conteúdo da decisão

A decisão é um compromisso específico à ação, envolvendo recursos organizacionais em determinado momento (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976). Pode-se entender o conteúdo da decisão a partir da natureza substancial da escolha, da natureza objetiva do seu conteúdo e da sua interpretação subjetiva por parte dos decisores. O conteúdo decisório se refere à natureza substancial da escolha, a “coisa” que deve ser decidida ou sobre o que uma organização pode decidir (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997).

Para que seja estratégica, a decisão deve trazer como temáticas substantivas:

missão organizacional; mix de clientes e produtos; localização geográfica (mercados-alvo); objetivos e metas; meios de diferenciação; relações com partes interessadas (SHIRLEY, 1982); tecnologias (equipamentos e instalações); reestruturação interna; controle organizacional; domínio de mercado, produtos e serviços inovadores; recursos humanos; limites organizacionais; entradas (inputs) operacionais (HICKSON et al., 1989).

As decisões podem ser classificadas por seus estímulos, soluções e processo. As decisões por soluções são desenvolvidas no início do processo e no seu decorrer, personalizadas ou combinadas conforme as situações específicas do ambiente com recursos modificados. As decisões por processo são estruturas propostas com variações no número de fases, sendo a mais conhecida a tricotomia inteligência-design-escolha (SIMON, 1959) ou identificação-desenvolvimento-seleção (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

Ainda, as decisões podem ser classificadas em programadas e não programadas, ótimas e satisfatórias. As decisões programadas ou padronizadas são repetitivas e rotineiras, servindo como guia para todos os colaboradores. Já as não programadas são ocasionais e requerem maior criatividade e capacidade de julgamento (ROBBINS, 1981). As decisões ótimas visam à eficácia do processo com decisões oportunas que maximizem os principais critérios de decisão (BAZERMAN; MOORE, 2012).

A natureza objetiva do conteúdo trata de decisões que geram outras decisões (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997). Nesse sentido, a decisão não pode ser entendida de forma isolada, mas sim interdependente de outras decisões. Essa interdependência pode ser observada nos seguintes tipos de ligações entre decisões: sequência, lateralidade e antecedência (FRANZ; KRAMER, 2010).

A interdependência das decisões organizacionais pode ser ampliada para redes interorganizacionais (FRANZ; KRAMER, 2010). Suas decisões emergem periodicamente a partir de fatores racionais e afetivos e seu fluxo de ações oscila conforme suas ligações e o contexto das questões envolvidas (LANGLEY et al., 1995).

Nesse sentido, decisões são as atividades de julgamento e escolha, levando em conta demandas e valores dos indivíduos ao alcance dos objetivos (LOKEN, 2007; CHAVES et al., 2012). O termo julgamento refere-se aos aspectos cognitivos da decisão (BAZERMAN; MOORE, 2012). O conteúdo subjetivo da decisão trata das interpretações dos valores e crenças dos decisores e de como estes entendem o conteúdo objetivo (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997). No conteúdo subjetivo, os decisores julgam o quanto uma decisão é estratégica à organização a partir de sua urgência, complexidade, raridade, consequência e desenvolvimento.

Ainda, a interpretação dos gestores é decisiva para julgar a natureza

estratégica das decisões. Para ser considerada estratégica, a decisão deve satisfazer os seguintes critérios: definir a relação entre organização e ambiente; enfatizar o caráter integrativo de unidade organizacional e multifuncional da decisão; fornecer coordenação e interdependência entre as atividades administrativas e operacionais; e, ter relevância ao sucesso do empreendimento. O conteúdo da estratégia é direcionado à análise das decisões e esta, por sua vez, às condições e aos seus porquês, como também ao agente da decisão (SHIRLEY, 1982), discutidos a seguir.

## 2.4 Agente da decisão

A tomada de decisão eficaz é uma competência essencial ao sucesso individual e organizacional (FRANZ; KRAMER, 2010). Seu agente pode ser individual ou coletivo. Quando a decisão é tomada apenas pelo decisor, intencionalmente racional ou logicamente adequada (MARCH, 1991), este é influenciado por fatores de natureza: da especificidade da decisão, individuais, organizacionais e ambientais.

O processo de decisão coletiva pode resultar na sobrevivência e rentabilidade da organização (HAMBRICK; MASON, 1984). Quando tomada em grupo ou em rede, a partir de padrões e significado simbólico, as decisões surgem da interpretação situacional e interação complexa dentro de uma estrutura relativamente elaborada, envolvendo atores que tentam agir racionalmente a partir de conhecimento limitado, preferências coerentes (MARCH, 1991), experiências, conhecimentos especializados e posições individuais (EDEN; ACKERMANN, 2010).

A tomada de decisão em grupo para o processamento de informação pode ser entendida a partir da interação entre: heurística e estratégia de busca e processamento de informação deliberada (CHAIKEN, 1980); incentivos cooperativos e competitivos no trabalho em grupo (KELLEY; STAHELSKI, 1970); e motivações epistêmicas e sociais dos participantes (DE DREU; NIJSTAD; VAN KNIPPENBERG, 2008).

Especificamente, as motivações sociais e epistêmicas podem captar a influência de variáveis de personalidade dos participantes (amabilidade, afiliação, abertura da experiência, cognição) e de estrutura da organização (tempo, prestação de contas, sistema de incentivos, valores culturais, ruídos ambientais). Assim, sua interação pode influenciar no desempenho individual e do grupo em relação à natureza da troca de informações e à qualidade do seu julgamento e negociação (DE DREU; NIJSTAD; VAN KNIPPENBERG, 2008).

Para que seja eficaz, a tomada de decisão em grupo precisa de justiça no processo, envolvimento dos participantes e negociação com múltiplos interesses. A justiça está centrada na clareza de explicações à decisão, na definição realista das expectativas e na garantia do envolvimento (KIM; MAUBORGNE, 1995).

O envolvimento dos participantes pode ocorrer com o uso de um sistema de

suporte de grupo. Este permite inserir suas reivindicações, questões, preocupações e contribuições de forma direta para que os demais as visualizem. A negociação com múltiplos interesses não é tarefa fácil. Quando os grupos possuem um grande escopo de participantes, esses conflitos podem ser difíceis de gerenciar, inclusive pela fragmentação de subgrupos por interesses divergentes. Em geral, a formação do grupo de tomada de decisão segue uma coalizão de interesses políticos (EDEN; ACKERMANN, 2010).

## 2.5 Processo da decisão

O processo da decisão pode ser considerado o conjunto de comportamentos associados a uma oportunidade de escolha, como também em termos de padrões sobre os quais suas etapas e atividades são desenvolvidas (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997). Esses comportamentos ou padrões são observados no processo decisório estratégico por meio do pensamento, da formação e da mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2010).

### 2.5.1 *Pensamento estratégico*

O raciocínio humano é um processo estruturado, ordenado e consiste em atividades cognitivas do pensamento do estrategista (DE WIT; MEYER, 2010), sujeito à sua capacidade de cognição limitada por heurísticas e vieses no desenvolvimento de pressupostos estratégicos (SCHWENK, 1988). A heurística cognitiva e os vieses mais susceptíveis à tomada de decisão estratégica são: Disponibilidade, Percepção seletiva, Correlação ilusória, Conservadorismo, Lei de pequenos números, Tendência de regressão, Pensamento desejoso, Ilusão de controle, Reconstrução lógica e Preconceito retrospectivo.

Os pressupostos formam um quadro de referência à compreensão da formulação dos problemas estratégicos pelos gestores de topo. Esses quadros de referência podem ser moldados por esquemas mentais, conhecidos como mapas cognitivos ou lentes interpretativas que auxiliam os decisores a selecionar aspectos relevantes de uma questão. Além dos aspectos individuais, os mapas podem ser usados para representar pressupostos compartilhados em grupo na formulação do problema estratégico (SCHWENK, 1988).

Sua formação ocorre ao longo do tempo pela educação, experiência e interação social, auxiliando na resolução de problemas (DE WIT; MEYER, 2010). O mapeamento cognitivo é uma ferramenta para facilitar a negociação em equipes e o alcance de acordos sobre como agir. A negociação pode levar a um nível de consenso que permite coordenação e cooperação na execução da decisão (EDEN; ACKERMANN, 2010). Suas fontes mais comuns são a experiência individual

passada e de outras organizações na indústria (SCHWENK, 1988).

A intuição consiste na experiência desenvolvida a partir de uma base profunda de conhecimento em um domínio específico (SIMON, 1987). A intuição é um processo de pensamento: a entrada (*input*) é proporcionada pelo conhecimento armazenado na memória ao longo do tempo, sendo processada inconscientemente e a saída (*output*) é um sentimento que fundamenta o julgamento das decisões (BETSCH, 2008).

O seu julgamento sofre demandas lógicas e criativas. O pensamento lógico ou vertical evita interpretações emocionais e fantasiosas, auxiliando em um processo de raciocínio mais racional, rigoroso, global, coerente e conservador. Contrariamente, o criativo é lateral, porque o estrategista conclui uma solução que não se justifica sob argumentos objetivos ou mapas cognitivos. Ele contribui com um processo de raciocínio mais gerador (transformador) de ideias criativas e soluções inovadoras, casual e *ad hoc* (DE WIT; MEYER, 2010).

Para alguns autores esses dois tipos de pensamento são opostos e conflitantes, formadores do paradoxo: lógica *versus* criatividade (DE WIT; MEYER, 2010). Acredita-se que essas duas perspectivas fazem parte de um sistema cognitivo mais abrangente, o qual interage de maneira complexa tendo sua ênfase na intuição (SALAS; ROSEN; DIAZGRANADOS, 2010).

### 2.5.2 Formação estratégica

Estratégia é um curso de ação ao alcance de um propósito organizacional, podendo ser deliberada a partir de sua formulação e implementação. O importante para os gestores é perceber o padrão de suas ações e o transformar em um comportamento estratégico (DE WIT; MEYER, 2010). Inicialmente, os modelos de comportamento de processo decisório seguiram a perspectiva racional, fundamentada na estratégia deliberada e em planos e previsões futuras, como: o modelo estruturado ou sequencial (SIMON, 1959; NUTT, 1984; LANGLEY, 1989; LANGLEY et al., 1995; DE WIT; MEYER, 2010), o modelo anárquico (“lata de lixo”) e o modelo sequencial interativo (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; LANGLEY et al., 1995).

Apesar da grande contribuição ao campo, chama-se atenção às limitações desses modelos tradicionais, pois demonstram uma construção da decisão tão somente mecanicista e burocrática, o que pode se tornar enganosa. A decisão não precisa passar necessariamente por um processo construtivo. Outros aspectos limitantes são a sua desumanização e o seu isolamento. O papel do agente, sua emoção e inspiração são ignorados, como as interligações entre decisões organizacionais (LANGLEY et al., 1995).

Nesse sentido, outros modelos de formação do processo decisório surgiram com uma perspectiva mais criativa e intuitiva, a saber: o modelo de convergência (integração no desenvolvimento do problema com decisão dissociada da ação), o de perspicácia (incorporação de concepções emotivas do indivíduo) e o de interligação (rede de interligações entre fatores racionais e afetivos no grupo decisor) (LANGLEY et al., 1995).

A percepção da organização enquanto arena política levantou dúvidas sobre a validade dos modelos racionais (MINTZBERG, 1985). Além disso, os modelos criativos não levam em conta a abordagem política incremental tão relevante na tomada de decisão individual ou em grupo. A abordagem política sobre o Processo decisório estratégico preocupa-se com as formas pelas quais as partes envolvidas podem afetar a decisão e o seu resultado por meio de poder exercido e influência de ações.

Essa abordagem é representada pelo modelo incremental (LINDBLOM, 1959), oriundo das estratégias emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985), flexíveis e graduais as quais misturam iniciativas inovadoras em um padrão coerente de ações (DE WIT; MEYER, 2010). Posteriormente, o incrementalismo lógico integrou processos em direção a uma lógica estratégica global, racional à organização (QUINN, 1978), como o incrementalismo político na tomada de decisão incremental (ELBANNA; CHILD, 2007).

Alguns autores entendem que a perspectiva racional e a incremental geram uma tensão paradoxal na formação da estratégia: deliberação *versus* emergência, causada devido à necessidade de projetar intencionalmente o futuro e, simultaneamente, de explorar, aprender e se adaptar aos imprevistos reais (DE WIT; MEYER, 2010). Argumenta-se que essas perspectivas não são excludentes, podendo ser complementares, pois quando as decisões são muito relevantes, os decisores agem de forma mais racional com técnicas analíticas e sistemáticas (PAPADAKIS; LIOUKAS; CHAMBERS, 1998).

Simultaneamente, esse tipo de decisão estimula um comportamento político, pois estão sujeitas à incerteza. Dessa forma, o processo decisório estratégico pode ser moldado pelo comportamento político no tocante as suposições e a informação usada na análise racional, como também incorporado, dependendo do propósito organizacional (CHILD; ELBANNA; RODRIGUES, 2010).

### 2.5.3 Mudança estratégica

O processo de constante mudança ou renovação estratégica para permanecer em equilíbrio entre a configuração da organização (sistema de negócio e organizacional) e as condições externas é chamado de renovação estratégica. Para

uma compreensão mais profunda da renovação estratégica devem-se examinar a magnitude (alcance), o ritmo e o comportamento da mudança (DE WIT; MEYER, 2010).

A magnitude pode ser dividida em dois componentes: o âmbito e a amplitude. O âmbito da mudança é a variação estreita (poucos aspectos) e ampla (muitos aspectos) do escopo empresarial. A amplitude é a variação da ruptura com a situação vigente, que pode ser alta (radical) ou baixa (incremental). Quando a amplitude da mudança é radical e abrangente, sua magnitude é ampla; já quando a amplitude da mudança é pequena e moderada, a magnitude é estreita. O ritmo da mudança pode ser medido por meio do tempo e da velocidade. Quando a mudança precisa ser imediata, a velocidade é elevada, e vice-versa (DE WIT; MEYER, 2010).

Além da magnitude, do ritmo e do comportamento de transição, faz-se necessário o entendimento das perspectivas da mudança estratégica seguidas pelas organizações: a perspectiva revolucionária e a evolucionária. A perspectiva revolucionária é guiada por renovações descontínuas, com grande resistência dos membros organizacionais que buscam a sua estabilidade. A perspectiva evolucionária encara a renovação contínua de longo prazo, caracterizadas por melhoria contínua, aprendizagem e adaptação, sendo exigido o esforço de todos os membros da empresa (DE WIT; MEYER, 2010).

Alguns autores defendem que essas duas perspectivas geram o paradoxo revolução *versus* evolução (DE WIT; MEYER, 2010). Outros sugerem que as organizações devem usar a revolução e a evolução conforme suas necessidades mercadológicas (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996). Nesse sentido, as mudanças tendem a seguir uma perspectiva revolucionária no sistema de negócios e evolucionária no sistema organizacional (DE WIT; MEYER, 2010), gerando resultados.

## 2.6 Resultado da decisão

O resultado da decisão é a saída (*output*) da escolha ou o resultado do processo que a conduz. Os resultados podem ser discutidos em termos do sucesso da escolha realizada, da mudança de comportamento e das suas consequências (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997). O sucesso de uma decisão é a maximização da sua utilidade pelo tomador de decisão (FRANZ; KRAMER, 2010). Em geral, boas decisões são aquelas que possuem boas consequências mediante as incertezas envolvidas (KEENEY, 2004).

Os resultados comportamentais possuem componentes financeiros, substanciais e de processo. Os resultados financeiros incluem as vendas e o crescimento, o lucro, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre o ativo total, fatia de mercado e cotação da ação. Os resultados comportamentais consideram os

resultados substantivos como o desenvolvimento de novos produtos, o treinamento de funcionários, dentre outros (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997).

Os resultados de processo incluem a oportunidade, a qualidade e a velocidade da decisão, o comprometimento e a aprendizagem organizacional (BELL; BROMILEY; BRYSON, 1997). Especificamente, a qualidade pode ser comprometida por: divisão de responsabilidades no seu processo decisório (MINTZBERG; WATERS, 1985); comportamento político (ELBANNA; CHILD, 2007); ausência de compartilhamento e distorção de informações necessárias à decisão (EISENHARDT; BOURGEOIS III, 1988); e, as expectativas das partes interessadas e a satisfação posterior às decisões (NUTT, 1998).

### 3 | SÍNTESE DAS DIMENSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo procurou conduzir o leitor sobre quais as dimensões teóricas de análise para o processo decisório nas organizações. Procedeu-se a apresentação das dimensões teóricas de análise ao processo decisório estratégico e a discussão sobre a necessidade de alinhar a racionalidade, o comportamento político e a desestruturação anárquica a partir do uso de dimensões que tornem sua compreensão mais sistêmica e aprofundada e, não somente, de modelos preditivos, direcionados apenas à formação do processo decisório da estratégia.

A presente discussão culmina com a proposição das dimensões teóricas de análise do processo decisório estratégico, suas definições, suas características e principais referências teóricas no seu desenvolvimento, apresentados na figura a seguir.

Assim, demonstra-se que as dimensões de análise propostas estão interligadas enquanto elementos ao longo do processo decisório estratégico. Por fim, acredita-se que os paradigmas do processo decisório servem como guia estratégico às organizações e direcionam suas abordagens decisórias operacionais que, por sua vez, influenciam e são influenciadas pelas dimensões de análise propostas.

Dimensão	Definição	Características	Principais Referências Teóricas
<b>Paradigmas e Abordagens Decisórias</b>	É o modelo lógico que serve de orientação à organização a partir de abordagens que operacionalizam sua tomada de decisão.	Tipos de Paradigma do Processo Decisório	Simon, 1955; Lindblom, 1959; Chaffee, 1985; Eisenhardt; Zbaracki, 1992
		Tipos de Abordagem Decisória	Aslley; Van de Ven, 1983; Bailey; Johnson, 1992; Christensen et al., 2007; Christensen, 2009

<b>Contexto da Decisão</b>	São os fatores organizacionais e ambientais, sujeitos à influência das atividades dos participantes na tomada de decisão.	Tipos de Contexto Decisório	Hickson et al., 1989; Bell; Bromiley; Bryson, 1997; Scherpereel, 2006; Snowden; Boone, 2007; Child; Elbanna; Rodrigues, 2010; De Wit; Meyer, 2010
<b>Conteúdo da Decisão</b>	É a natureza substancial da escolha e interpretação subjetiva dos decisores.	Tipos de Decisão	Mintzberg; Raisinghani; Theoret, 1976; Hickson et al., 1989; Langley et al., 1995; Bell; Bromiley; Bryson, 1997; Nutt, 2002
<b>Agente da Decisão</b>	É o indivíduo ou grupo que atua na tomada de decisão.	Tipos de Agente da Decisão	Langley et al., 1995; Eden; Ackermann, 2010
<b>Processo da Decisão</b>	É o conjunto de comportamentos associados à oportunidade de escolha, como também às etapas ou às atividades desenvolvidas.	Pensamento Estratégico	Schwenk, 1988; De Wit; Meyer, 2010; Eden; Ackermann, 2010; Salas; Rosen; DiazGranados, 2010
		Formação Estratégica	Lindblom, 1959; Mintzberg; Raisinghani; Theoret, 1976; Mintzberg; Waters, 1985; Nutt, 1984; Langley, 1989; Langley et al., 1995; Child; Elbanna; Rodrigues, 2010; De Wit; Meyer, 2010
		Mudança Estratégica	Tushman; O'Reilly III, 1996; De Wit; Meyer, 2010
<b>Resultado da Decisão</b>	É a saída (output) da escolha, o resultado do seu processo ou o padrão de comportamento seguido.	Resultado da Decisão	Nutt, 1984; Bell; Bromiley; Bryson, 1997; Elbanna; Child, 2007

Figura 1 - Dimensões do processo decisório estratégico.

Fonte: Os autores (2019).

## REFERÊNCIAS

ASLTEY, W. G.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.2, p.245-273, June 1983.

BAILEY, A.; JOHNSON, G. Na integrated exploration of strategic decision-making. **Working Paper SWP 37/92**, 1992.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Harvard University Press, 1968.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. A. **Judgment in managerial decision making**. 7.ed. John Willey & Sons, Inc., 2012.

BELL, G. G.; BROMILEY, P.; BRYSON, J. Spinning a complex web: links between strategic decision making context, content, process, and outcome. In: PAPADAKIS, V; BARWISE, P. **Strategic decisions**. Kluwer Academic Publishers: 1997, p.63-178.

BETSCH, T. The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In: PLESSNER, H.; BETSCH, C; \_\_\_\_\_. (eds.). **Intuition in judgment and decision making**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2008. p.3-22.

- CHAFFEE, E. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v.10, n.1, p.89-98, 1985.
- CHAIKEN, S. Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.39, n.5, p. 752-766, 1980.
- CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S.; PETRI, S.; ROSA, F. Gestão do processo decisório: mapeamento ao tema conforme as delimitações postas pelos Pesquisadores. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v.5, n.1, p. 3-27, Set./Dez. 2012.
- CHIA, R. The concept of decision: a deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v.31, n.6, p.781-806, November 1994.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, January 1972. DOI: 10.1177/003803857200600101
- \_\_\_\_\_.; ELBANNA, S.; RODRIGUES, S. The political aspects of strategic decision making. In: NUTT, P. ; WILSON, D. (eds.). **Handbook of Decision Making**, Wiley, 2010.
- CHRISTENSEN, T; LAEGREIG, P.; RONESS, P. G.; RØVIK, K. A. **Organization theory and the public sector: instruments, culture and myth**. Routledge: London, 2007.
- \_\_\_\_\_. The Norwegian front-end governance regime of major public projects – a theoretically based analysis. Concept rapport Nr 23. **NTNU Det skapende universitet**, 2009.
- DE DREU, C. K. W.; NIJSTAD, B. A.; VAN KNIPPENBERG, D. Motivated information processing in group judgment and decision-making. **Personality and Social Psychology Review**, v.12, p.22-49, February 2008. DOI: 10.1177/1088868307304092
- DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context – an international perspective**. Cengage, 4.rd Edition, United Kingdom, 2010.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. Decision making in groups: theory and practice. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Eds.). **Handbook of decision making**. John Wiley & Sons Ltd., 2010.
- EISENHARDT, K. ; BOURGEOIS III, L. J. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**,v.31, n.4, p.737-770, 1988. <http://www.jstor.org/stable/256337> .
- \_\_\_\_\_.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process Research, p.17-37, Winter 1992. DOI: 10.1002/smj.4250130904
- ELBANNA, S. CHILD, J. Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model. **Strategic Management Journal**, v.28, p.431-453, 2007. DOI:10.1002/smj.597
- FRANZ, L. S.; KRAMER, M. W. The dimensions of dimensions: a conceptual and empirical investigation. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. (eds.). **Handbook of Decision Making**. Chichester: Wiley (2010).
- FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision process: extension, observations, future directions. **Academy Management Journal**, v.27, p.445-466, 1984.
- \_\_\_\_\_.; MITCHELL, T. R. Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an

industry with an unstable environment. **The Academy of Management Journal**, v.27, n.2, p. 399-423, Jun. 1984. <http://www.jstor.org/stable/255932>

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p.193-206, Apr. 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organization. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p.929-964, March 1977.

HANSSON, S. O. **Decision theory**: a brief introduction. Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology (KTH), Stockholm, 1994.

HICKSON, D. J. Decision-making at the top of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.13, p-165-192, 1987.

\_\_\_\_\_.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. Decision and organization: process of strategic decision making and their explanation. **Public Administration**, v.67, p.373-390, Winter 1989.

KAHNEMAN, D. Judgment and decision making: a personal view. **Psychological Science**, v.2, n.3, p.142-145, May 1991.

KEENEY, R. L. Making better decision makers. **Decision Analysis**, v.1, n.4, p.193-204, December 2004. doi 10.1287/deca.1040.0009

KELLEY, H. H.; STAHELSKI, A. J. Social interaction basis of cooperators and competitors' beliefs about others. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.16, n.1, p. 66-91, 1970.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. A procedural justice model of strategic decision making: strategy content implications in the multinational. **Organization Science**, v.6, n.1, p.44-61, 1995. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.44>

LANGLEY, A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.34, n.4, p.598-631, Dec. 1989.

\_\_\_\_\_.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINTMACARY, J. Opening up decision making: the view from the black stool. **Organization Science**, v.6, n.3, p.260-279, May/ Jun. 1995.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v.19, n.2, p.79-88, Spring, 1959.

LOKEN, E. Use of multicriteria decision analysis methods for energy planning problems. **Renewable & Sustainable Energy Reviews**, v.11, n.7, p. 1584-1595, 2007.

MARCH, J. G. How decisions happen in organizations. **Human-Computer Interaction**, v.6, p.95-117, 1991.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v.24, p.934-948, 1978.

\_\_\_\_\_.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The structure of "Unstructured" decision process. **Administrative Science Quarterly**, v.21, n. 2, p.246-275, Jun 1976.

\_\_\_\_\_.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p.257-272, 1985

NUTT, P. C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29,

n.3, p. 414-450, Sep. 1984. <http://www.jstor.org/stable/2393033> .

\_\_\_\_\_. Framing strategic decisions. **Organization Science**, v.9, n.2, p.195-216, 1998.

\_\_\_\_\_. Making strategic Choices. **Journal of Management Studies**, v.39, n.1, p.67- 96, January 2002.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S.; CHAMBERS, D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, v.19, p.115-147, 1998.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". **Sloan Management Review**, p.7-21, Fall 1978.

ROBBINS, S. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

SALAS, E.; ROSEN, M. A.; DIAZGRANADOS, D. Expertise-based intuition and decision making in organizations. **Journal of Management**, v.36, n.4, p.941-973, July 2010.

SCHERPEREEL, C. M. Decision orders: a decision taxonomy. **Management Decision**, v.44, n.1, p.123-136, 2006. DOI 10.1108/00251740610641508

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective on strategic decision making. **Journal of Management Studies**, v.25, n.1, p.41-55, January 1988.

SHIRLEY, R. C. Limiting the scope of strategy: a decision based approach. **The Academy of Management Review**, v.7, n.2, p.262-268, Apr. 1982. <http://www.jstor.org/stable/257305> .

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**,v.69, n. 1, p.99-118, Feb. 1955.

\_\_\_\_\_. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v.49, n.3, p.253-283, Jun e 1959.

\_\_\_\_\_. Rationality in psychology and economics. **The Journal of Business**, v.54, n.9. October 1986.

\_\_\_\_\_. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**, v.1, p.57-64, February 1987.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, p.1-9, November 2007.

TUSHMAN, M.; O'REILLY III, C. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v.38, n.4, p.8-30, Summer 1996.

\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Extensional versus intuitive reasoning:the conjunction fallacy in probability judgment. **Psychological Review**, v.90, n.4, p.293-315, October 1983.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Ajuste de Avaliação Patrimonial 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 138, 139  
Alfabetização financeira 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 58  
Análise Bibliométrica 346, 352, 355, 358  
Análise dos Componentes Principais 259, 261, 262, 304, 319, 320  
Análise fatorial confirmatória 259, 265, 323, 325, 326, 327, 342  
Aprendizagem Gerencial 100, 103, 104, 106, 115, 119, 120

### B

Biblioteconomia 271, 279, 288

### C

Capacitação Gerencial 100, 102, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121  
Capital intelectual 146, 153, 204, 205, 206, 207, 210, 211, 212, 216, 217, 268  
Capitalismo 15, 17, 18, 21, 22, 32, 34, 35, 196  
Compartilhamento do conhecimento 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267  
Competencias 290, 292, 296, 299, 300, 301, 302, 303  
Competências Gerenciais 100, 102, 103, 106, 108, 109, 113, 116, 118, 121, 123  
Competitividade 3, 5, 68, 70, 72, 76, 77, 80, 84, 85, 193, 196, 197, 198, 200, 201  
Comunicação mercadológica 193, 197, 198, 201, 202  
Conhecimento 15, 16, 20, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 54, 59, 60, 62, 64, 65, 72, 80, 83, 84, 86, 97, 103, 104, 106, 109, 114, 115, 118, 119, 142, 144, 145, 146, 150, 152, 153, 183, 185, 204, 205, 206, 207, 209, 211, 212, 213, 217, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 276, 291, 314, 323, 324, 326, 327, 328, 329, 333, 341, 342, 346, 352, 355, 364  
Conservadorismo 184, 218, 223, 226, 227, 230, 232, 237, 338  
Construção de teoria 323  
Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 58, 176, 204, 206, 221, 225, 226, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 304, 306, 314, 319, 320, 324, 348  
Cultura organizacional 68, 69, 70, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 106, 112, 113, 116, 194

### D

Descontrole financeiro 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66  
Desenvolvimento Gerencial 100, 111, 116, 117, 119  
Dimensões de análise 177, 178, 188

## E

Educação Corporativa 142, 143, 146, 147, 150, 152, 153

Efeito Heterogeneidade 155, 162, 169, 171, 172, 174, 175

Efeito Manada 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176

Ensino 26, 27, 28, 35, 38, 57, 59, 63, 89, 90, 96, 97, 100, 106, 115, 121, 123, 142, 151, 259, 266, 269, 272, 274, 279, 280, 281, 282, 283, 287, 288, 289, 305, 309, 310, 311, 321, 322, 324, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 367, 368, 369

Era Moderna 15, 18, 21

Escalas de mensuração 323, 324, 325, 327, 329, 332, 341

Estado 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 32, 35, 36, 37, 38, 46, 48, 52, 59, 88, 89, 101, 107, 163, 164, 198, 204, 255, 269, 273, 274, 279, 288, 295, 296, 302, 321, 330, 337

## F

Fatores de Decisão 304, 306, 319, 320

Filtro de Kalman 155, 163, 164, 168, 171

Finanças 17, 37, 38, 42, 43, 44, 46, 53, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 128, 140, 155, 156, 176, 233, 234, 238, 306

## G

Gestão 17, 19, 42, 45, 50, 52, 59, 68, 69, 70, 71, 72, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 123, 142, 144, 145, 146, 150, 151, 153, 156, 160, 176, 178, 179, 181, 190, 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 204, 212, 213, 217, 220, 229, 230, 232, 234, 237, 252, 253, 254, 269, 273, 277, 279, 288, 291, 321, 342, 344, 347

Gestão estratégica de inovação 68

Globalização 2, 35, 85, 107, 193, 194, 195, 196, 200, 202, 203

Graduação 37, 39, 52, 59, 102, 110, 118, 140, 177, 204, 233, 234, 259, 272, 279, 281, 304, 305, 306, 309, 311, 312, 319, 320, 321, 324, 346, 358, 366, 367, 370

## H

História 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 31, 34, 37, 38, 115, 144, 151, 180, 194, 204, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369

## I

Índice 4, 19, 77, 125, 126, 127, 128, 133, 157, 163, 164, 165, 166, 167, 175, 196, 209, 210, 218, 220, 221, 231, 238, 243, 260, 261, 262, 263, 334

Innovación 290, 291, 292, 294, 295, 302, 303

Inovação tecnológica 68, 69, 71, 72, 74, 86

Instituições Federais de Ensino Superior 100

## L

Liderança 68, 72, 82, 83, 84, 86, 106, 113, 114, 115, 142, 143, 147

## M

Métodos quantitativos 63, 323

## N

Negócios 16, 18, 19, 21, 22, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 35, 74, 76, 78, 79, 86, 122, 146, 187, 190, 193, 196, 197, 200, 201, 209, 213, 277, 288

## P

P/B 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139

Perspectiva Neuro-IS 346, 349, 350, 352, 354, 356

Pierre Bourdieu 239, 240, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249

Planejamento de Carreira 304, 305, 306, 309, 310, 311, 312, 314, 320, 321, 322

Price-to-book 124, 125

Processo decisório estratégico 177, 178, 184, 186, 188, 189

Provisões para Contingências 124, 125, 126, 128, 130, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139

## Q

Qualidade da auditoria 218, 219, 220, 221, 225, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 237

Qualidade da informação contábil 218, 220, 230, 232, 237

## R

Responsabilidade Sócio Ambiental 143

Revista Brasileira de Ciências Sociais 239, 242

## S

Sistema 15, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 33, 35, 37, 83, 94, 105, 108, 128, 146, 165, 179, 180, 183, 185, 186, 187, 196, 197, 199, 205, 208, 209, 210, 213, 219, 267, 272, 274, 276, 279, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 342, 348, 349

Sistemas de Informação 22, 209, 213, 276, 346, 347, 349, 355

## T

Teoria 37, 66, 70, 94, 122, 135, 139, 155, 156, 160, 175, 179, 180, 181, 192, 199, 224, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 246, 247, 248, 249, 252, 254, 255, 256, 259, 314, 315, 319, 320, 323, 324, 325, 326, 327, 329, 334, 335, 336, 337, 340, 341, 342

Terceira linguagem 193, 197, 198

Trabajo en Equipo 290, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 302

Transculturalidade 193, 202

## U

Universidad 269, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 299, 300, 302, 303

## V

Validação de escalas 323, 325, 328, 329, 337, 340, 341, 342

Variáveis demográficas 40

Variáveis socioeconômicas 39, 40, 41, 46, 51, 53

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**