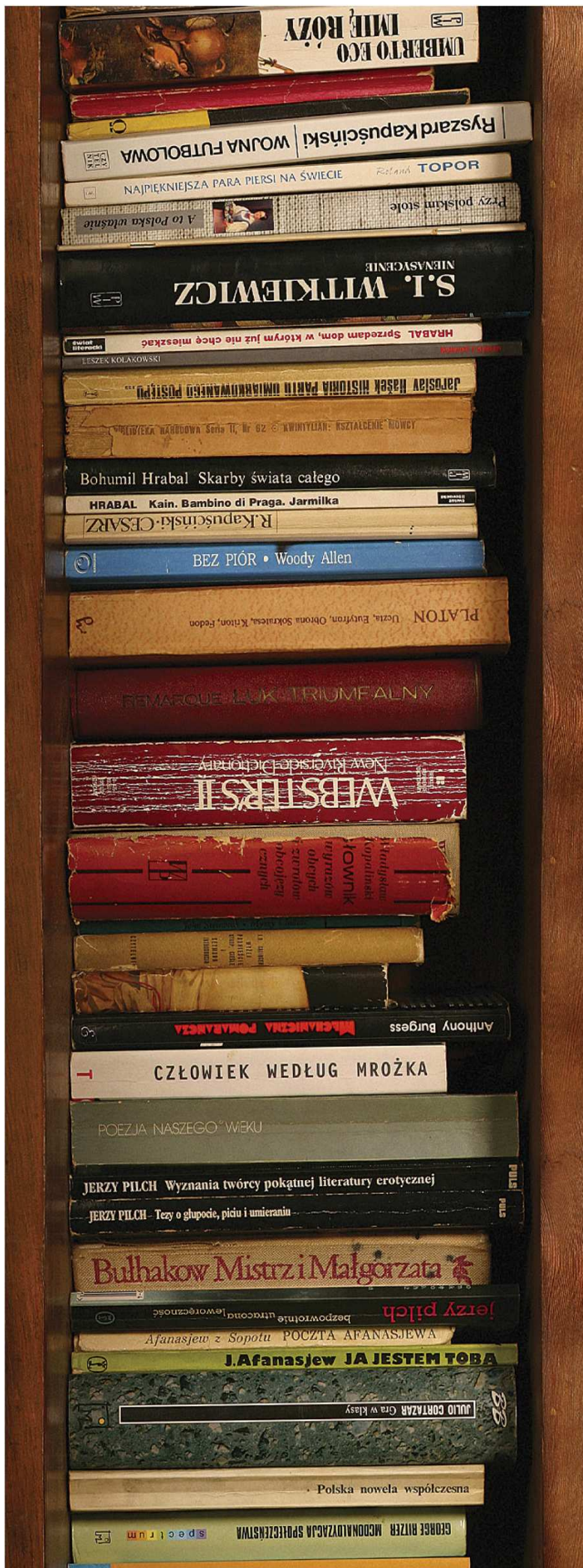


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.1, N.2, 2006



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão – Paraná – Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção
Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira
Aparecida da Penha dos Santos
Wilson Parteka Olipa

Editor de normalização
Vinicius Ortiz de Camargo

Editor de Layout
Luciana Aparecida Bastos

Projeto Gráfico e Edição Final
Emanuelle Torino
Marcos Vinicius Meira
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico
José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

revista *Perspectivas Contemporâneas*

Um dos maiores anseios dos seres humanos nas mais diferentes épocas é a busca da verdade, tornando-a uma das mais interessantes e difíceis proposições; tanto que, ao longo de sua existência na Terra, a humanidade tem buscado a verdade em diversas fontes, tais como a intuição, a autoridade, a tradição, o bom-senso e a ciência.

A ciência, em especial, por meio da realização de pesquisas e da utilização de experimentos e procedimentos científicos, busca a solução de problemas em inúmeras áreas.

Analisando brevemente o histórico das publicações periódicas evidencia-se sua importância no processo de comunicação científica, uma vez que são consideradas o principal meio de divulgação dos resultados de pesquisas e experiências, favorecendo a disseminação do conhecimento propiciado pelas descobertas da ciência.

As principais funções dos periódicos científicos são a memória e arquivo do conhecimento, a comunicação entre os membros de diversas comunidades científicas e a formalização do conhecimento.

Além disso, a literatura científica beneficia-se, talvez mais do que qualquer outra área da comunicação, do vertiginoso progresso da eletrônica e da Internet. A velocidade com que são transmitidas as informações, além de outros recursos que jamais seriam utilizados na versão impressa, certamente tem revolucionado a ciência.

Neste contexto, a revista ***Perspectivas Contemporâneas*** ao publicar seu segundo número, já conta com o registro no ISSN e publica um artigo internacional, isso demonstra o fortalecimento e a credibilidade que, com seriedade, a publicação conseguiu atingir em tão pouco tempo de existência.

Emanuelle Torino
Bibliotecária

A UTILIDADE DE DIFERENTES MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO NA EXPLICAÇÃO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

Cristiano de Oliveira Maciel ⁽¹⁾

Antônio João Hocayen-da-Silva ⁽²⁾

Marcos de Castro ⁽³⁾

UFPR – Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR

RESUMO

O presente estudo versa sobre as contribuições de diferentes modelos de processos decisórios na análise da estratégia organizacional. Para tanto, o artigo apresenta a estratégia nos contornos de uma abordagem eminentemente cognitiva. A discussão acerca dessa abordagem ocorre à luz de três modelos de processo decisório que são mais gerais na literatura de análise da decisão, quais sejam: os modelos do ator racional, de comportamento organizacional, e o modelo político. Respectivamente, esses modelos destacam a otimização dos resultados na tomada de decisão, a busca pela decisão satisfatória face às limitações cognitivas do homem administrativo e a negociação entre diferentes audiências na tomada de decisão. De acordo com as ênfases de cada modelo, as contribuições das diferentes perspectivas para a análise da estratégia são apresentadas. O artigo finda com as considerações acerca da necessidade em se estabelecer, de forma mais equânime, a validade das três perspectivas de análise. Tal assertiva se justifica em razão do aumento na complexidade tanto nas análises quanto na tomada de decisões, fundamentalmente, para àquelas com conseqüências de maior espectro para as organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Modelos de Processo Decisório. Pensamento em Estratégia. Comportamento Estratégico.

IMPORTANCE OF DIFFERENT MODELS IN DECISION MAKING, EXPLAINING THE STRATEGIC BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This study is about the different models of decision process analyzing the organizational strategy. The article presents the strategy according to a cognitive approach. The discussion about that approach has three models of decision process: rational actor model, organizational behavior, and political model. These models, respectively, present some improvement in the decision making results, search for a good decision facing the cognitive restrictions of the administrator, and lots of talks for making a decision. According to the emphasis of each model, the possibilities for analyzing the strategy are presented. The article also shows that it is necessary to take into account the three different ways of analysis. That statement is justified once the analysis as well as the decision making become more complex, mainly those which are more important for the organizations.

KEYWORDS: Models of Decision Process, Strategy Thinking, Strategic Behavior.

INTRODUÇÃO

O processo decisório tem sido objeto de análise em uma série de estudos científicos a partir de diferentes perspectivas, bem como, observado dentro das mais variadas aplicações. Entretanto, é no campo da estratégia organizacional que uma série de modelos de análise têm se prestado mais especificamente ao auxílio da tomada de decisões gerenciais.

Em razão do aumento das incertezas ambientais, cada vez mais críticas em relação às estruturas organizacionais, tecnologias, formas de administração de risco e outras tantas opções estratégicas, os decisores organizacionais têm encontrado uma crescente dificuldade em realizar escolhas entre um conjunto de alternativas de ação (KLEINDORFER, 2001).

Em face da amplitude desses riscos e incertezas a área dos estudos em análise da decisão tem se debruçado sobre o desenvolvimento de modelos que se prestem ao auxílio na tomada de decisão gerencial. Pautando-se pela evolução histórica de diferentes concepções na análise de decisão e por vários trabalhos na literatura em geral, observa-se a predominância de três modelos de análise, que são: i) o modelo racional; ii) o modelo de comportamento organizacional; e iii) o modelo político (ALLISON; ZELIKOW, 1999; SILVA, 1989).

À luz dessas considerações iniciais cumpre ressaltar que o objetivo do presente trabalho se assenta na verificação da utilidade dos três principais modelos de processo decisório para a explicação do comportamento estratégico. Para a consecução desse objetivo o artigo está estruturado a partir dessa breve introdução, apresentação da estratégia organizacional em uma perspectiva cognitiva, discussão dos três modelos de análise de decisão e uma última seção com as considerações finais acerca dos achados teóricos no que concerne às utilidades e limitações correntes no emprego dos diferentes modelos na explicação do comportamento estratégico.

2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL EM UMA ABORDAGEM COGNITIVA

O estudo da estratégia no meio acadêmico tem origem na formação dos grupos de pesquisa sobre história de negócios que foram fundados em 1927 na *Harvard Business School* nos Estados Unidos. Mas é a partir dos anos 50, com os trabalhos de Alfred Chandler Jr. e H. Igor Ansoff que se alcança maior consistência no corpo teórico da administração estratégica em comparação àquele que fora estruturado até então (JEREMY, 2002).

Das formulações iniciais na área até as abordagens mais recentes, uma característica tem permanecido constante: o ecletismo de perspectivas de análise. É bem verdade que algumas visões têm gozado de posição mais proeminente e mais legítima que outras, porém, todas vêm contribuindo para o enriquecimento dos estudos na área de estratégia organizacional. Um contraste mais preciso entre diferentes abordagens é oferecido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os autores realizaram um levantamento dos principais escritos em estratégia das últimas quatro décadas cuja obra recebeu o título de *Safári de Estratégia*, para cada escola os autores indicaram um animal que melhor a representasse.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram dez escolas de pensamento no campo da estratégia organizacional. As três primeiras escolas são de natureza fundamentalmente prescritiva, outras seis de natureza descritiva e uma última escola caracterizada pela pretensão de promover o encadeamento e síntese de todas as anteriores. Em resumo, essas escolas são descritas no tabela 1.

Tabela 1: Escolas de pensamento em estratégia organizacional.

Escola de Pensamento	Concepção da estratégia
Design	Estratégia como um processo de concepção na mente do estrategista.
Planejamento	Estratégia é o resultado de um processo formal.
Posicionamento	Estratégia é resultado de uma análise da indústria.
Empreendedora	Estratégia é baseada na visão do estrategista.
Cognitiva	Estratégia como um processo mental.
Aprendizado	Estratégia como um processo emergente e de aprendizagem.
Poder	Estratégia é imersa em relações de poder.
Cultural	Estratégia é resultado da cultura presente na organização.
Ambiental	Estratégia é um processo de adaptação aos ditames ambientais.
Configuração	Estratégia como um processo de transformação

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Mais especificamente e buscando alcançar o objetivo expresso no presente estudo, focaliza-se em maior detalhe a escola cognitiva da estratégia com a pretensão de discutir a importância e as contribuições dos três modelos de processos decisórios nesse campo de estudo. Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que os trabalhos na abordagem cognitiva da estratégia ainda devem ser vistos mais como um conjunto solto de estudos do que elementos de um corpo teórico analítico consistente de uma escola de pensamento.

De acordo com a escola cognitiva, a mente dos estrategistas por muito tempo foi considerada uma “caixa preta” para os pesquisadores. Só mais recentemente diversos autores têm destacado, a partir das formas mais variadas, a importância de uma perspectiva cognitiva de análise para o exame da estratégia organizacional (BARNES, 1984; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, 1999; JOHNSON; HOOPES, 2003; JOHNSTONE, 2002; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SCHWENK, 1988; SIMON, 1965).

Contudo, as ênfases ainda são bastante dispersas e atreladas a um vasto conjunto de achados empíricos não conclusivos. Mas, independente das pretensões ainda não alcançadas por essa escola em formação, não é difícil associar o desenvolvimento das teorias sobre estratégia com a evolução dessa abordagem. De forma mais ampla esses estudos parecem estar relacionados aos três modelos de análise de decisão expostos a seguir.

3. MODELO DO ATOR RACIONAL

O modelo do ator racional, entendido por vezes como um paradigma, se caracteriza fundamentalmente pela busca de resultados ótimos no processo decisório no nível individual, que se traduz em perspectiva atomizada no tratamento da ação organizacional. Nesse sentido, a ação ocorre por meio de esforços unilaterais (ALLISON; ZELIKOW, 1999; GRANOVETTER, 1985).

Dentro dessa concepção, a racionalidade faz referência à consistência e maximização de valores por meio das escolhas, nas quais a decisão pressupõe um decisor e uma escolha entre algumas alternativas para se atingir um objetivo. Nesse

cenário, consistência se refere à aplicação de princípios em uma ordem para selecionar a alternativa ótima. Como se pretende deixar claro, o modelo racional de tomada de decisão se assenta no pressuposto de entendimento completo da situação, possibilidade de apreensão de todas as alternativas possíveis de ação e máxima capacidade de julgamento do decisor (SILVA, 1989).

Em meio a esses pressupostos, Allisson e Zelikow (1999, p. 18) destacam quatro pontos principais para elucidar os conceitos nucleares do paradigma do ator racional:

Objetivos e metas. Os interesses e valores do agente são traduzidos em uma função de resultado, utilidade ou preferência, a qual representa a preferência ou utilidade de conjuntos alternativos de conseqüências. No início do problema de decisão, o agente tem uma função de resultados que ordena todos os possíveis conjuntos de conseqüências em termos de seus valores e objetivos. Cada feixe de conseqüências também irá conter um número de efeitos associados. Não obstante, no mínimo, espera-se que o agente seja capaz de colocar em ordem de preferência cada possível conjunto de conseqüências que pode resultar de uma ação particular. Alguns teóricos colocam maior ênfase que outros em tal processo formal de ordenação.

Alternativas. O ator racional deve escolher entre um conjunto de alternativas apresentadas antes dele ou dela estar em uma situação particular. Em Teoria da Decisão, essas alternativas são representadas como uma árvore de decisão. Os cursos alternativos de ação irão incluir mais que um simples ato, mas a especificação de um curso de ação que deve ser suficientemente precisa para diferenciá-la de alternativas. (Apesar de muitos modelos considerarem tais alternativas como opções políticas, observar o exame dos componentes de políticas públicas tem identificado múltiplas camadas de cálculos e escolhas traduzindo interesses em objetivos operacionais).

Conseqüências. Para cada alternativa é associado um conjunto de conseqüências ou resultado da escolha que se seguirá se aquela alternativa particular é escolhida. (Variações são geradas nesse ponto em razão de diferentes pressupostos sobre quão acuradamente o decisor estima as conseqüências que seguem da escolha de cada alternativa).

Escolha. Escolha racional consiste simplesmente na seleção de alternativas em que as conseqüências alcançam alta ordem na função de resultados do decisor. (ALLISSON; ZELIKOW, 1999, p. 18).

Observando esses quatro elementos principais do modelo de ator racional fica evidente que essa concepção tem origem principalmente na economia. Mas em face

das críticas ao modelo têm ocorrido esforços revisionistas pelos teóricos da própria disciplina, como a Teoria dos Jogos, a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação. Contudo, as principais características do *homo economicus* permaneceram apenas superficialmente alteradas.

Mas, independente das críticas dirigidas a esse modelo, não se pode negar a influência e um sem número de contribuições e desenvolvimentos de teorias no campo da estratégia advindas do paradigma do ator racional. As contribuições teóricas desse modelo deram vazão às diversas perspectivas prescritivas da estratégia com origem principalmente na economia. Entre os desenvolvimentos teóricos mais influentes nessa vertente prescritiva para o tratamento da estratégia organizacional figuram os trabalhos das escolas do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento (ANDREWS, 1980; ANSOFF, 1957; BARNEY, 1996; GHEMAWAT, 2000; GRANT, 2002; MILES; SNOW, 1978, 2003; PORTER, 1986, 1989, 1996).

Sobretudo, é na escola de Planejamento (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 51-52) que as raízes da perspectiva prescritiva no modelo de ator racional para a tomada de decisão ficam mais claras ainda:

1. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
2. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
3. As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos. (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 51-52).

4. MODELO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O modelo do comportamento organizacional de tomada de decisão conserva muito dos *insights* do modelo racional. De acordo com Silva (1989) a principal diferença entre esses dois modelos assenta-se no objetivo da decisão. Enquanto o

modelo racional tem como característica a busca da decisão ótima, o modelo do comportamento organizacional está atrelado à satisfação com a decisão mais adequada possível. Essa postura mais realista advém principalmente dos estudos de Herbert Simon, cientista político, que atuou fortemente na área dos estudos em administração. O divisor de águas na abordagem cognitiva da decisão nas organizações foi o trabalho pioneiro de Simon (1965) intitulado *Comportamento Administrativo*. Nesse trabalho o autor difundiu o conceito da racionalidade limitada e da conseqüente decisão satisfatória. Assim, a idéia de perfeição da racionalidade, preponderante na perspectiva racional para o estudo da decisão nas organizações, foi colocada em debate, servindo, sobretudo, para o reforço da ampliação dos estudos organizacionais, bem como ressaltando a percepção individual na tomada de decisões.

Simon (1965) defende que, de acordo com o ideal econômico, o indivíduo organizacional seria o senhor de um sistema de preferências completo e congruente que lhe permitiria:

Quadro 1: Sistema de preferências do indivíduo organizacional

1. Escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta.
2. Saber em que consistem essas alternativas.
3. Realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada, a fim de determinar quais alternativas são mais desejáveis.
4. Realizar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não o amedrontam nem apresentam qualquer mistério.

Fonte: (SIMON, 1965)

As causas da insatisfação de Simon (1965) com o poder explicativo das correntes de pensamento a respeito da racionalidade nas organizações podem ser percebidas ao analisar o papel da racionalidade à luz da evolução da teoria administrativa.

Na abordagem inicial dos estudos organizacionais Frederick Winslow Taylor concebia o indivíduo inserido nas organizações como o *homo economicus*, indivíduo

que seria perfeitamente racional se preocupando estritamente com um ideal utilitário econômico.

Essa concepção mais tarde viria a ser caracterizada por Simon como um princípio de onisciência racional absurda. Num segundo momento, o movimento das relações humanas, marcado por Elton Mayo, via esse indivíduo agora como fonte de complexidade em sua racionalidade, porém respondendo ainda de forma estereotipado aos estímulos a que fosse submetido. Posteriormente, Maslow reafirma a complexidade da racionalidade do indivíduo, agora o observando como imprevisível (FRIEDBERG, 1996).

Para Friedberg (1996) essa abordagem puramente psicológica na tentativa de explicar o funcionamento das organizações declina em função da frustração advinda do pouco sucesso do embate entre racional e irracional, sem procurar saber por que esses comportamentos aparentemente irracionais talvez não o sejam.

Tal deficiência foi então observada por Simon (1965) que veio a oferecer a idéia de racionalidade direcionada a seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento. A partir disso o autor toma como essência da teoria administrativa a racionalidade intencional do comportamento dos seres humanos, porém limitada.

Friedberg (1996), ao analisar a racionalidade nas organizações admite a convicção de Simon de que uma teoria da ação administrativa deve ser construída sobre uma teoria da escolha racional, visto que, sobretudo nas organizações, o comportamento do indivíduo deve ser considerado como 'desejado de forma racional'.

Da mesma forma, Simon (1965) ressalta a necessidade de se falar em racionalidade nas organizações, admitindo que o comportamento nas organizações seja em sua essência orientado a realização de tarefas sem negligenciar, entretanto, suas limitações e a relação entre a crença e no que essa crença se baseia.

O processo de decisão, ainda que não seja em seu fim considerado como efetivo, pode ser racional. A escolha é considerada como racional quando vai de encontro dos melhores meios para determinados fins. Dessa forma, um indivíduo em

face de diversos cursos de ação irá realizar sua escolha com base na alternativa que ele acredita oferecer o melhor resultado.

Essa lógica pode ser melhor compreendida ao evitar a complexidade de definir com que objetivos e valores julgar a racionalidade de uma ação ao empregar a tipologia de racionalidade proposta por Simon (1965), como pode ser vista no tabela 2.

Tabela 2: Tipos de racionalidade nas decisões segundo Herbert Simon.

Terminologia da Racionalidade	Descrição
Objetiva	Quando representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação (jamais atingida empiricamente).
Subjetiva	Quando maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto.
Consciente	Quando na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente.
Deliberada	Quando na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização).
Organizativa	Quando orientada no sentido dos objetivos da organização.
Pessoal	Quando visar os objetivos do indivíduo.

Fonte: adaptado de (SIMON, 1965, p. 90-91).

Colocado dessa forma, o indivíduo organizacional contemporiza, ao invés de maximizar, optando por uma alternativa em detrimento de tantas outras possíveis com base naquilo que acha mais relevante. “O homem administrativo é capaz de tomar decisões guiadas por regras empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensar” (SIMON, 1965, p. XXIX), o que decorre de duas características do homem administrativo:

1. Ele se conforma com sua visão simplificada de mundo e tem consciência dessa limitada percepção;
2. E, assim, não considera todos os aspectos da realidade que são primordiais em uma decisão (SIMON, 1965, p. XXIX).

Ainda segundo Simon (1965), dentro da tipologia proposta pelo autor, à decisão como objetivamente racional não seria alcançada dessa forma em pelo menos três aspectos diferentes:

A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentário.

Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.

A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração. (SIMON, 1965, p. 95)

Indo mais além, no que concerne à composição de uma decisão, são encontrados elementos de fato e elementos de valor, visto que Simon (1965) incorpora em sua definição de racionalidade a individualidade em detrimento de se analisar o sentido para uma determinada coletividade. Apoiando-se em uma escola da filosofia moderna, o positivismo lógico, o autor examina suas implicações para a teoria da decisão chamando o elemento 'factual' como juízo de fato e o elemento 'ético' como juízo de valor, colocando-os em uma contínua relação. Juízo de fato seria a adequação dos meios para se realizar algo 'objetivo' enquanto juízo de valor seria a escolha do fim a ser alcançado.

A distinção entre factual e ético acerca da teoria da decisão leva a uma maior compreensão do que se entende por ação administrativa correta, pois tal avaliação não seria possível "falando num sentido estrito, não é a decisão em si que é avaliada, mas a relação puramente factual que é estabelecida entre a decisão e seus fins" (SIMON, 1965, p. 58).

Como resultado da noção de racionalidade limitada e da conseqüente decisão satisfatória, percebeu-se o desenvolvimento de novas teorias no campo da estratégia que tanto confrontavam o modelo de decisão predominante até então, quanto àquelas que o conservavam de forma revisitada e lhe incorporavam o peso e a influência dos valores do decisor.

As contribuições dessa vertente na análise de decisão, inaugurada por Simon (1965), deixaram lugar para a incursão mais acentuada de outra disciplina das ciências sociais no campo da estratégia organizacional, no caso a sociologia, mais especificamente a partir da sua vertente cognitiva.

Daí decorreu vários desenvolvimentos teóricos estabelecidos sob uma série de epistemologias e diferentes bases ontológicas. Ainda que o modelo organizacional de decisão focalize o indivíduo e quase como lei a ele se restrinja, seus argumentos contra alguns dos principais pressupostos do modelo racional serviram como terreno

fértil ao surgimento de outras teorias (e.g. abordagens construtivistas da ação organizacional e abordagens revisionistas na economia, como a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985)).

Nesse universo de apontamentos e ramificações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificaram duas principais correntes dentro da escola cognitiva da estratégia. A primeira, de natureza mais positivista, trata o processamento de informações e as estruturas cognitivas do decisor como um *scanner* do mundo objetivo, entretanto considerando suas limitações. A segunda corrente se assenta no outro extremo das bases ontológicas da ciência, pois admite a leitura que o decisor faz do mundo a sua volta como um exercício de interpretação de natureza fundamentalmente subjetiva, ou intersubjetiva, na qual a cognição cria o mundo.

A corrente objetivista da escola cognitiva se debruça mais seriamente sobre as limitações do decisor, ou seja, suas heurísticas e vieses (BARNES, 1984).

A título de exemplo, é interessante observar o trabalho de Schwenk (1988). O autor identifica dez principais heurísticas e vieses em tomadas de decisão com seus efeitos associados, como constam na tabela 3.

Tabela 3: Tipos de heurísticas e vieses e seus efeitos na tomada de decisão.

Viés	Efeito
Disponibilidade	Julgamentos de probabilidades de eventos distorcidos ser facilmente lembrados.
Percepção seletiva	Expectativas que irão enviesar a observação de variáveis relevantes à estratégia.
Correlação ilusória	Crença que variáveis não relacionadas estão relacionadas.
Conservadorismo	Insuficiência em revisar as previsões com base em novas informações.
Lei de pequenos números	Superestimação do grau em que pequenas amostras representam a população.
Viés de regressão	Perceber uma regressão a média de outra variável quando o efeito é aleatório.
Pensamento desejado	Probabilidade de resultados julgados desejados serem inapropriadamente altos.
Ilusão de controle	Superestimação de controle pessoal sobre os resultados.
Reconstrução lógica	Reconstrução lógica de eventos que não podem ser acuradamente lembrados.
Viés de retrospecto	Superestimação de previsão de eventos passados.

Fonte: adaptado de (SCHWENK, 1988, p. 44).

Já a corrente subjetivista da escola cognitiva vê a cognição como uma construção. Aquilo que está assentado no quadro de referência para a ação do decisor não é objetivo e sim subjetivo na medida em que as estruturas cognitivas do indivíduo refletem estruturas maiores de valores, assim como a modificam.

Para a visão *interpretativa e construcionista*, aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações que fluem através daqueles filtros, supostamente para serem decodificadas por aqueles mapas cognitivos, na verdade interagem com a cognição e são por ela moldadas. Em outras palavras, a mente impõe alguma interpretação sobre o ambiente – ela constrói seu mundo. Em certo sentido, a mente possui mente própria – ela marcha segundo suas próprias dinâmicas cognitivas. Ou, talvez, possamos dizer melhor que *elas* marcham, porque também para ela existe uma dimensão coletiva: as pessoas interagem para criar seus mundos mentais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 127).

Essa segunda corrente da escola cognitiva tem crescido nos estudos em estratégia a partir do exame das organizações como sistemas de interpretação e ação (DAFT; WEICK, 1984).

5. MODELO POLÍTICO

O modelo político de decisão centra no aspecto de negociação na qual a decisão é frequentemente imersa. Dentro dessa ótica o resultado político tem origem em múltiplas fontes (ALLISON; ZELIKOW, 1999), assertiva que desafia principalmente a perspectiva atomizada do modelo de decisão do ator com racionalidade plena.

Allison e Zelikow (1999) discutem o modelo político de decisão na esfera governamental, entretanto, a transposição dos seus conceitos naquela esfera para o contexto não governamental parece bastante razoável. Os autores recomendam tomar mais seriamente alguns fatores na análise do processo decisório de grupo e seus efeitos sobre as escolhas e as ações. Esses fatores centram em sete elementos nucleares: alta qualidade de decisões, o problema da agência, os participantes, as regras de decisão, questões de estruturas de apresentação do problema, pensamento de grupo e a complexidade de decisões e ações conjuntas.

Na prática, as decisões que ocorrem dentro de processos eminentemente

políticos iniciam com a incursão das partes e suas expectativas no exercício da negociação. Mas no decorrer do processo, as táticas de uma e outra parte têm a pretensão de alterar as expectativas de cada contraparte, com o intuito de fazer parecer que as expectativas anteriores não eram suficientemente realistas e necessárias:

Considerando que as decisões no Modelo Político são resultantes de interesses entre as partes, as negociações estabelecem-se a partir de proposições que sejam satisfatórias para elas. Como a capacidade de negociar constitui uma característica distinta e peculiar do ser humano, o percurso da negociação não se efetiva por linha reta, mas encaminha-se abrindo diversos pontos para novas alternativas (SILVA, 1989, p. 27).

Como fica claro a complexidade desse modelo de análise é bem superior aos dois modelos anteriormente observados. Contudo, a riqueza na análise quando da utilização desse modelo parece residir justamente nessa complexidade que excede a lógica linear e talvez até mais simplista dos modelos anteriores. E, no que concerne à estratégia, as principais contribuições desse modelo político acabaram por exigir maior espaço para a entrada de outras perspectivas nesse campo de estudo, notadamente aquelas acerca das relações de poder que permeiam o processo estratégico (HAMBRICK, 1981; SALANCIK; PFEFFER, 1974).

Nesse sentido, a escola do poder de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reflete relativamente bem a noção de estratégia como um processo sujeito e estruturado a partir do uso do poder e políticas de negociação para servir a determinados interesses de constituências localizadas tanto no interior das organizações como além de seus limites. De acordo com os autores, a política organizacional pode ser entendida inicialmente a partir de cinco elementos, que são:

1. Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;
2. Existem diferenças duradouras entre os membros de coalizões, no que concerne a valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade;

3. A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos;
4. Recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante; e
5. Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na observação dos três modelos de decisão é possível perceber facilmente os seus desenvolvimentos atrelados à construção das Teorias em Estratégia Organizacional. Em outras palavras, parece que foram justamente os desenvolvimentos e limitações das abordagens em análise de decisão que contribuíram mais fortemente para os movimentos de inovação nas correntes de pensamento em estratégia. De forma geral, é preciso esclarecer a necessidade em igualar as contribuições dos três modelos de análise, ainda que estes venham sendo historicamente trabalhados em níveis bastante diferenciados de intensidade.

Algumas considerações centrais ficam claras no decorrer do ensaio, como as limitações do modelo de ator racional na explicação da estratégia organizacional em comparação a abordagens de cunho mais descritivo e a necessidade de se considerar de forma mais pormenorizada o modelo político de decisão. Contudo, como destaca Silva (1989), o modelo de ator racional é o único que oferece possibilidade de previsão e maior segurança em face de ambientes mais incertos.

O modelo de comportamento organizacional destaca a racionalidade limitada do decisor e abre espaço para considerações mais realistas no campo da estratégia, tais como a influência de vieses cognitivos na tomada de decisões estratégicas e o papel do decisor como agente de construção e reconstrução de sistemas sociais no que tange aos postulados de teorias construcionistas (DAFT; WEICK, 1984).

Por fim, deve-se argumentar que o modelo político de análise de decisão no campo da estratégia poderia ser melhor utilizado em função da sua cobertura do

processo decisório de forma não linear, ou seja, considerando a negociação e as contradições tão naturais e inerentes à dinâmica no interior das organizações. Isso parece mais necessário quando se considera que as coalizões e o exercício de negociação entre as partes são demasiadamente freqüentes no cotidiano organizacional. Pois, como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel “[...] as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 175). E se assim não fossem, que razão haveria em se estudar e participar dessas organizações?

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G.; ZELIKOW, P. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. New York: Addison Wesley Longman, 1999.
- ANDREWS, K. A. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin, 1980.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 35, n.5, p. 113-125, Sep./Oct., 1957.
- BARNES JR, J. H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 5, p. 129-138, 1984.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 9, n. 2. p. 284-295, 1984.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 13, p. 17-37, 1992.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, [s.l.], v. 40, n. 3, p. 65-72, Spri., 1999.
- FRIEDBERG, E. Organização. In: BOUDON, R. **Tratado de sociologia**. Rio de Janeiro: J Z Editor, 1996.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, [s.l.], v.91, n.3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**, London: Sage, 2002. p. 72-97.

HAMBRICK, D. C. Environment, strategy and power within top management teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, p. 253-276, 1981.

JEREMY. D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 436-460.

JOHNSON, D. R.; HOOPES, D. G. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 24, p. 1057-1068, 2003.

JOHNSTONE, D. Behavioral and prescriptive explanations of a reverse sunk cost effect. **Theory and Decision**, [s.l.], v. 53, n. 3, p. 209-242, 2002.

KLEINDORFER, P. R. Decision making in complex environments: new tools for a new age. In: HOCH, S. J.; KUNREUTHER, H. C.; GUNTHER, R. E. (Eds.). **Wharton on making decisions**. New York: John Wiley & Sons, 2001. p. 115-129.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul., 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. "What is Strategy?" **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec., 1996.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. 17. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: the case of a university. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v.

19, n. 4, 19, p. 453-473, 1974.

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

SILVA, C. J. Três modelos de processos decisórios. **Perspectiva Econômica**, [s.l.], v. 24, n. 66, p. 17-34, 1989.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: The Free Press, 1985.

NOTAS

⁽¹⁾ Bacharel em Administração pela Faculdades Integradas Curitiba. Especialista em Marketing Empresarial pela UFPR - Universidade Federal do Paraná e Mestrando em Administração pela UFPR. Atualmente atua como professor substituto na UFPR em Curitiba. E-mail de contato: crmaciel.adm@gmail.com

⁽²⁾ Bacharel em Administração: Habilitação em Administração de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa - UFV/MG, Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. E-mail de contato: hocayen@yahoo.com.br

⁽³⁾ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná - UNICENTRO, Mestrando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - CEPPAD/UFPR. Docente da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná. E-mail de contato: marcosdecastroms@yahoo.com.br

Enviado: 28/08/2006
Aceito: 18/10/2006
Publicado: 30/11/2006