

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

KELLY CHRISTIAN DOS SANTOS RODRIGUES

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO COLETIVA ATRAVÉS DA ANÁLISE
DE PUBLICAÇÕES NOS ÚLTIMOS 10 ANOS**

Maceió - AL

2022

KELLY CHRISTIAN DOS SANTOS RODRIGUES

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO COLETIVA ATRAVÉS DA ANÁLISE
DE PUBLICAÇÕES NOS ÚLTIMOS 10 ANOS**

Trabalho apresentado ao Colegiado do Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial para obtenção da nota final do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Adriana Alvarenga

Maceió - AL

2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

R696p Rodrigues, Kelly Christian dos Santos.

O processo de tomada de decisão coletiva através da análise de publicações nos últimos 10 anos / Kelly Christian dos Santos Rodrigues. – 2022.

40 f. : il.

Orientadora: Adriana Alvarenga.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.

Bibliografia: f. 37-40.

1. Tomada de decisão. 2. Administração - Processo decisório. 3. Cultura organizacional. I. Título.

CDU: 658.012.4

RESUMO

Tomar decisões é parte importante dentro das organizações tanto para definir o melhor caminho a ser trilhado e para alcançar sucesso e resultados esperados. Existem diversas teorias acerca do processo de tomada de decisão e como orientar este processo. O objetivo deste trabalho é descrever como tem ocorrido processo decisório coletivo a partir da análise de publicações dos últimos 10 anos para isso foram escolhidas publicações que traziam como objetivo a tomada de decisão coletiva e após a análise dos trabalhos foi possível observar que existem dificuldades práticas para implantação e manutenção desse modelo contudo existem organizações que na prática conseguem tomar decisões de maneira coletiva.

Palavras-chaves: decisão coletiva, processo decisório coletivo.

ABSTRACT

Making decisions is an important part of organizations both to define the best path to be followed and to achieve success and goals. There are several theories about the decision-making process and how to guide it. The objective of this work is to describe how the collective decision-making process has been performed based on the analysis of publications from the last 10 years, for this purpose publications focused on collective decision-making were selected. Analyzing the papers, it was possible to observe that there are practical difficulties to implement and maintain this model, however, there are organizations that were able to make decisions collectively

Key words: Collective decision, collective decision-making process.

.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.3 Justificativa	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Conceituação de tomada de decisão	9
2.1.2 Fatores que influenciam a tomada de decisão	10
2.2 Tipos de tomada de decisão	12
2.2.1 Tomada de decisão ótima, racionalidade limitada	12
2.2.2 Tomada de decisão individual	15
2.2.3 Tomada de decisão coletiva	18
2.2.3.1 Problemas da tomada de decisão coletiva	19
2.2.3.2 Soluções para os problemas da tomada de decisão coletiva	20
2.4 Erros de tomada de decisão	22
3. METODOLOGIA	23
3.1 Tipo de pesquisa	23
3.2 Coleta de dados	24
3.3 Análise de dados	25
3.4 Limitações da pesquisa	25
4. RESULTADOS	26
4.1 Artigos selecionados	26
4.2 Processo decisório coletivo identificado nas pesquisas	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é algo intrínseco no dia a dia do ser humano, afinal todos nós ao acordarmos já temos que decidir qual será o café da manhã, qual roupa que iremos ao trabalho, se hoje iremos trabalhar de carro ou de ônibus para economizar combustível e essas pequenas decisões ocorrem durante todo o dia, durante toda a vida nós fazemos escolhas e muitas dessas escolhas não são realizadas de maneira individual. Em muitas situações nos vemos dependendo de outras pessoas ou tendo que considerar a opinião de outros para decidir, por exemplo, o filme que será assistido na sessão de cinema. Em uma organização também temos o processo de tomada de decisão, onde há situações que definem o futuro que será traçado, há tomadores de decisões em toda hierarquia da empresa, seja do alto escalão ou até mesmo os operários, as escolhas é que decidirão se a empresa irá prosperar ou arruinar-se.

Porto e Bandeira (2016) trazem uma importante colocação a respeito das escolhas que precisam ser feitas em qualquer tipo de organização, mostrando a importância do cenário em que elas estão inseridas, o qual se modifica continuamente, exercendo em cada empresa todo tipo de influência, portanto todos aqueles que são responsáveis por decidir os caminhos que a organização irá seguir precisam estar em constante alerta em relação tanto ao ambiente interno, quanto ao externo, pois é a partir desta análise que se identificam as ameaças e oportunidades que possam surgir, fazendo essas escolhas com base na realidade organizacional, desta forma alcançando os resultados esperados.

Contudo, não existe apenas a tomada de decisão individual, em vários cenários as pessoas e as organizações são impelidas a considerar a opinião e decidir em conjunto com outras pessoas, seja pelo modelo adotado pela organização, ou pelas

circunstâncias impostas que podem incluir diversos setores tendo que solucionar um problema em comum.

Robbins (2005) vai argumentar que “grupos são capazes de gerar informações e conhecimentos mais completos. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais entradas para o processo decisório”.

Existem teorias que buscam compreender a dinâmica acerca de grupos *versus* indivíduos e a prática mostra que em algum momento dentro das organizações haverá grupos sejam formais ou informais, então, dentro deste cenário de tomada de decisões, resolveu-se entender como se dá este processo de maneira coletiva.

Tendo em vista que modelos de compartilhamento de decisões percebe-se que quando os atores se sentem incluídos e participantes das resoluções dos desafios e da dinâmica da organização, sentem-se mais motivados pois foram considerados no processo decisório.

Diante do exposto cabe a seguinte pergunta: como ocorre o processo de tomada de decisão coletiva dentro das organizações e qual seu desfecho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Descrever como tem ocorrido processo decisório coletivo a partir da análise de publicações dos últimos 10 anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como se deu o processo decisório e seu desfecho;
- Identificar os participantes do processo decisório;
- Identificar as principais teorias utilizadas que embasam o processo decisório;

1.3 Justificativa

Existe muita teoria acerca do tema tomada de decisão e as sobre suas características e tipos, entretanto temos pouco material refletindo acerca da tomada de decisão coletiva e como se dá o processo de tomar decisões em grupo dentro dos

diversos tipos de organizações, pode-se falar do complicador de deixar de lado a sua individualidade acerca de como proceder ao se deparar com uma situação em que a coletividade prepondera ao individualismo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituação de tomada de decisão

Conforme Gomes (2007) pode-se conceituar decisão como o “processo que leva - direta ou indiretamente à escolha, de ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema”. Já Torres Junior e Moura (2011) discorrem que tomar decisão é um processo que envolve inevitavelmente designar recursos e assim definir quais escolhas combinam melhor para atingir possíveis resultados esperados.

É inerente ao ser humano tomar decisões, todos nós fazemos escolhas diariamente, no âmbito pessoal, familiar, social e profissional, o que vem determinar se determinado indivíduo é capaz de tomar certas decisões é a sua experiência, maturidade e influência. As decisões desta maneira para ser agentes de mudanças e influenciar todo o meio que estão inseridas (BARREIROS, PROTIL E MOREIRA, 2008).

Luciano (2000) traz dois tipos de decisões, as extremamente programadas e as extremamente não programadas, a primeira são aquelas que se repetem dia após dia na rotina comum da organização, onde se estabelece procedimentos onde elas não são tratadas sempre que ocorrem. O segundo tipo de decisão é basicamente quando surgem novas situações desestruturadas, onde ainda não foi criado nenhum procedimento e o decisor precisa julgar o que deve ser feito.

A tomada de decisão é umas das etapas mais importantes e naturais em uma organização, pois após o momento em que a decisão é tomada a empresa começa a trabalhar baseado no que foi decidido. Andrade et al (2012) trazem três concepções distintas do que seria a tomada de decisão:

- Primeiramente tem-se a Abordagem Clássica da estratégia, que aborda a tomada de decisão com uma qualidade preferencialmente lógica, focada na racionalidade técnica; um simples instrumento que promove a funcionalidade, limitada na utilização e avaliada pelos resultados práticos concretizados no momento em que a decisão é posta em prática;
- Também eles apresentam a Teoria da Racionalidade Limitada, demonstrando a possibilidade de se decidir após uma avaliação completa de todas as alternativas possíveis, como as consequências que elas trazem, este tipo de

avaliação passa a ser importante devido a capacidade perceptiva do ser humano ser limitada. Este tipo será debatido mais no decorrer do estudo;

- Por fim, tem-se a Escola de Poder, onde a organização é tratada como resultado de acordos e comprometimentos políticos, de arranjo entre pessoas que fazem uma troca para alcançar determinada meta em conjunto, de uma forma que seja boa para ambas as partes.

Alguns autores definiram alguns mecanismos que servem para orientar o processo decisório e a tomada de decisão, Bethlem (1987) pegou os já criados e os sintetizou em quatro etapas, sendo a primeira a decisão de decidir, que basicamente fala em assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer já é uma decisão; segundo, uma vez que o indivíduo inicie o processo decisório, em seguida o mesmo deve definir que se deve decidir; logo depois tem a etapa de formular as alternativas, onde são criadas diversas soluções possíveis para resolução de algum problema ou crise criada, ou ainda alternativas para aproveitar oportunidade que surgiram; e por fim se faz a escolha das alternativas que foram julgadas mais adequadas, que é a tomada de decisão (MORITZ e PEREIRA, 2012).

Moritz e Pereira (2012) ainda descreveram modelos que são característicos da tomada de decisão:

1. **Modelo Clássico ou Burocrático:** os procedimentos lógico formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão.
2. **Modelo Comportamentalista:** o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões.
3. **Modelo Normativo:** o que deve ser feito é a preocupação central; esse é o modelo dos grupos técnico-profissionais.
4. **Modelo Racional:** o Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas (MORITZ; PEREIRA, 2012).

2.1.2 Fatores que influenciam a tomada de decisão

- Informações

Lousada e Valentim (2011), trazem um tópico importante na tomada de decisão: a informação. Uma empresa que ao tomar decisões estratégicas baseia sua gestão na falta de informação, acaba ficando em desvantagem quando comparada a outras empresas de mesmo segmento que a utilizam. Sem informação acaba se

tornando impossível fazer uma análise, checar alternativas de decisão em um tempo mínimo, ainda tem o problema de gerar o resultado de forma ineficaz.

As autoras ainda retratam a informação como uma espécie de insumo para processo de decisão em uma organização, por isso seu papel é tão primordial para a gestão de uma empresa, além da importância de se ter informações selecionadas, tratadas, organizada e acessíveis tanto internas, quanto externas a organização, levando assim a diminuição da incerteza na hora de tomar uma decisão.

Um dos elementos que vem a subsidiar o processo decisório é a informação orgânica, este recurso informacional é importante pois ele é acessível apenas pela própria organização, tornando assim um diferencial estratégico, auxiliando a empresa na sua sobrevivência, levando ao gestor os conhecimentos a respeito dos pontos fortes e fracos da organização (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

A teoria da decisão tem sido preponderantemente prescritiva e normativa, pois procura estabelecer regras e modelos que são sugeridos para serem seguidos. Assim, a tomada de decisão, no ponto de vista administrativo, é muitas vezes confundida como um processo funcionalista e de razão utilitária (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010).

Os autores esclarecem que um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva e subjetiva. Não é possível separá-los, por isso quando se destaca o processo decisório não se separa nenhum dos dois aspectos. Antes de avaliar qualquer tomada de decisão em uma organização é preciso ter em mente que é uma atividade humana, sustentada na noção de valor, e que a compreensão vai ajudar a entender este processo, em que a subjetividade está presente em todos os locais e é o que move a decisão.

- Emoções

É importante pensar e avaliar que quem toma as decisões em qualquer organização é um ser humano e querendo ou não as pessoas são movidas por valores, sejam eles morais ou não, é difícil pegar e determinar que o pensamento para chegar a uma determinada decisão seja apenas de interesse econômico, as emoções também devem ser levadas em conta. No passado diversas teorias nos faziam acreditar que os altos executivos, responsáveis pela determinação de decisões, tomavam-na racionalmente, sem levar em consideração informações importantes

para resolução de problemas que surgiam e os critérios que eram realmente relevantes. Além de ter o problema de tempo e custo que acaba limitando a quantidade de informações, quem toma a decisão guarda consigo apenas uma quantidade mínima de informações na memória e ainda tem o problema do interesse próprio, afinal acaba ocorrendo uma confusão do benefício pessoal com o que realmente é justo (ANDRADE et al, 2012 apud Hall, 2004).

É como Bazerman (2004) afirma, mostrando que o ser humano geralmente determina sua preferência para determinado resultado baseado em seu interesse pessoal e acaba depois justificando essa escolha baseado na justiça, o que acaba modificando a importância das habilidades que afetam o que é justo. O autor, portanto, acaba mostrando que o problema não é a pessoa querer ser injusta, mas a própria inabilidade humana de fazer uma interpretação de forma imparcial, esse viés acaba existindo porque temos processadores imperfeitos de informações.

Robbins; Judge e Sobral (2010) trazem que os sentimentos e as emoções vêm tendo papel bastante importante nas decisões, gerando papéis funcionais e disfuncionais, dependendo do modo em que o tomador de decisão experimenta e lida com esses sentimentos durante o processo decisório. As emoções quando positivas aumentam a capacidade de resolver problemas, encontrando melhores soluções para os problemas, já quando os sentimentos são mais negativos, os julgamentos tendem a ser equivocados, pois se busca a solução perfeita até quando ela possa não existir. Por fim os autores alertam que as pessoas que tomam decisões rápidas e intuitivas, a intensidade de suas emoções pode se tornar algo prejudicial, isso ocorre pela dificuldade de identificar vieses decisórios que pode levar a decisões erradas.

2.2 Tipos de tomada de decisão

2.2.1 Tomada de decisão ótima, racionalidade limitada

A primeira abordagem para o processo de tomada de decisão que se tem conhecimento foi a do modelo racional. Neste modelo a pessoa que está na organização possui como características o que é representado pelo “homuseconomicus”, que descreve o indivíduo como um ser totalmente racional e incorruptível (BARREIROS, PROTIL e MOREIRA, 2008).

Como significado de racional, a administração nos diz que: quando ocorre uma ação praticada pelo indivíduo e sua relação com referência aos fins que se deseja alcançar. O termo racional é referente a uma relação que existe entre meios e fins ou até mesmo à adequação dos meios utilizados para os fins pretendidos. Os fins são determinados quando é atribuído um valor, onde se é extremamente difícil chegar a um acordo quanto à sua racionalidade, pois de certo modo um fim sempre pode ser consultado por outro, quando se baseia em outro sistema de valores (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010).

Os autores também apresentam o autor Herbert Simon como criador da teoria da racionalidade limitada, mostrando que o mesmo teve a preocupação em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos quando ocorre o processo de decisão, levando em conta os limites da racionalidade humana, que acaba se opondo à racionalidade do homem econômico. Quando o indivíduo se vê em frente a limitações de tempo e conhecimento e se depara impossibilitado de encontrar a decisão ótima, ele vai em busca da decisão mais adequada considerando as condições disponíveis, onde acaba se contentando com o satisfatório e perdendo a condição ótima, justamente como Robbins, Judge e Sobral (2010) retratam quando dizem que boa parte das decisões que são tomadas ao redor do globo não seguem o modelo racional, o indivíduo acaba se contentando com uma solução aceitável para determinado problema e não busca a alternativa ótima.

Quando se fala em tomada de decisão deve se pensar em algo que vai além do momento de escolha, até chegar a esse momento existem ainda outras etapas importantes, primeiramente o indivíduo tem que achar ocasiões para tomar uma decisão, depois deve encontrar possíveis cursos de ação, fazendo sua escolha, para então começar a avaliar escolhas passadas...

...os indivíduos passam uma grande parte do seu tempo pesquisando o ambiente econômico, técnico, político e social, tentando identificar novas condições que chamam por novas ações, buscando inventar, desenhar e desenvolver possíveis cursos de ação para lidar com uma situação que necessita de uma tomada de decisão; e gastam uma pequena parcela do seu tempo escolhendo entre alternativas. Por outro lado, gastam um moderado tempo avaliando decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que os leva a novas decisões (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010 *apud* MARCH e SIMON, 1967).

Melo e Fucidji (2016) trazem alguns mecanismos também elaborados por Simon (1983), que é encontrado nas pessoas e acaba tornando verdadeiro traços do modelo comportamental de racionalidade limitada:

- O primeiro dos mecanismos desenvolvidos é exatamente a capacidade de concentração que os indivíduos possuem em relação aos problemas que precisam de atenção imediata.
- O segundo mecanismo já retrata a capacidade humana de conseguir produzir alternativas de ação, criando outras alternativas viáveis e melhorando aquelas já criadas.
- O terceiro e último mecanismo, traz uma importância maior, pois fala da capacidade humana em adquirir fatos e perceber a partir dos fatos já observados. Nesta parte o ser humano já faz escolha logicamente consistente, a escolha só será racional se estiver de acordo com as informações que se têm disponíveis no momento da tomada de decisão.

Os autores ainda salientam para o fato de o argumento de racionalidade limitada chegar a assumir a existência de um “mundo único” que é constituído por milhões de variáveis que poderiam chegar a afetar-se mutuamente, mas não acaba acontecendo na maior parte do tempo.

No modelo comportamental de racionalidade limitada, as escolhas não precisam ser infinitamente longas, de forma a abranger a interdependência entre todas as variáveis de um “mundo único”. Separar os problemas em seus componentes básicos significa estabelecer prioridades, ou seja, resolver, primeiramente, os problemas mais urgentes e postergar os demais (MELO e FUCIDJI, 2016).

O indivíduo tomador de decisões precisa estar focado em todas as variáveis possíveis, entrar no consenso, pensando de forma lógica, elevando primeiramente aquilo que é prioritário para a organização, através de métodos claros e organizados.

Robbis; Judge e Sobral (2010) determinaram os seguintes passos para o modelo racional de tomada de decisão: primeiro define-se o problema, identifica os critérios para a decisão, atribui pesos específicos a cada um dos critérios, desenvolve alternativas, avalia elas e escolhe a melhor.

Depois de estabelecido os passos de uma decisão racional os autores mostram que a racionalidade limitada funciona após que se identifica um problema, busca-se critérios e alternativas para solução do problema, porém a lista de critérios geralmente é enorme, precisando ser escolhida as mais relevantes, que são mais fáceis de encontrar e tem maior visibilidade e já foi de alguma forma testada. Depois chega o momento de revisar as escolhas, de uma forma não abrangente, focando apenas em alternativas que diverge um pouco da escolha que está sendo feita, seguindo um

caminho familiar e conhecido, então quando se encontra uma alternativa suficientemente boa, a busca é finalizada, encontrando desta forma a mais satisfatória, não a ideal.

2.2.2 Tomada de decisão individual

Quando se pensa em um tomador de decisões geralmente se pensa em alguém com grande poder, independentemente do que essa pessoa controla. Moritz e Pereira (2012) trazem como exemplo decisões que são tomadas por apenas um indivíduo, como: governador, ministro, presidente de uma grande companhia, reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial e vários outros, onde seus resultados são consequências da interação entre as preferências dos envolvidos no processo.

Para os autores, o indivíduo é o ponto focal do Modelo do Sistema Aberto para tomar decisões. Quando aquele que toma as decisões começa a procurar novas alternativas e novas informações, cada vez mais aberto acabará sendo o processo de tomar decisões. Este processo ainda pode ser subdividido em relativamente aberto ou relativamente fechado, onde o tomador de decisões pode ser avaliado como uma pessoa de mente seletivamente aberta ou de mente seletivamente fechada, pois existe um grau onde a pessoa pode estar fechando a mente, mas não sendo relacionado a todos os assuntos, como por exemplo, existem pessoas que fecham a mente com relação aos assuntos religiosos, mas é mais aberta quando se fala em política, ou também uma pessoa pode ter a mente fechada para assuntos financeiros, mas exibir uma mente bastante aberta em relação aos direitos humanos.

Robbins; Judge e Sobral (2010) mostram que o indivíduo quando toma uma decisão ele faz escolhas entre duas ou mais alternativas que possam existir, e esse poder se espalha por toda a estrutura empresarial, onde no topo têm-se os altos executivos que estão na empresa para determinar as metas, quais produtos ou serviços serão ofertados, depois temos os gerentes dos níveis médio, os quais determinam o cronograma de produção, selecionam novos funcionários e atribuem ou não aumento de salário e por fim e claro não menos importante para a organização, tem-se o restante dos funcionários que decidem quanto esforço deve ser feito nas atividades e se vai ou não cumprir o que o chefe imediato determinou.

Qualquer que seja o indivíduo toma-se decisões que têm influências diretas e indiretas de fatores subjetivos que impactam e alteram a maneira como ele entende determinada situação, a forma de raciocinar, analisar e como decidir. Um estilo de liderar pode ser mais eficaz do que outro a depender da situação, mas também deve-se levar em conta algumas variáveis como: a cultura organizacional, o menor tempo a fim de levantar informações, a velocidade de mudanças em um ambiente globalizado, juntos ou separadamente acabam influenciando o decisor, assim como suas características individuais (LEHNHART et al, 2016 apud NONOHAY, 2012).

A respeito das diferenças de personalidade que cada indivíduo acaba levando consigo quando vai lidar com algum tipo de problema organizacional, Lehnhart et al (2016) apud Robbins (2000) apresentam duas dimensões: o modo de pensar e a tolerância à ambiguidade. Quanto ao modo de pensar, as pessoas em geral são mais lógicas e racionais e outras são mais intuitivas e criativas, a segunda dimensão, fala a respeito de algumas pessoas que sentem necessidade de estruturar as informações, para com isso diminuir a ambiguidade, já outras processam muitos pensamentos ao mesmo tempo. Ao colocar ambas as dimensões em um diagrama, surgem quatro estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental, mesmo que essas categorias sejam diferentes, salienta-se para o fato que a maioria dos gestores têm mais de uma dessas características, contudo sempre haverá o estilo dominante.

Os estilos apresentados são descritos da seguinte forma:

- **Estilo diretivo** tem como característica as pessoas que tomam suas decisões baseadas em informações mínimas e avaliando poucas alternativas, elas geralmente buscam só a racionalidade e a rapidez;
- **Estilo analítico** são as pessoas que ao contrário da anterior consideram várias alternativas e tem mais cuidado quando vai tomar decisões;
- **Estilo conceitual** são indivíduos com visão bem ampla das coisas e utilizam diversas fontes; e
- **Estilo comportamental** que são os que tomam as decisões com preocupação no grupo e no seu desenvolvimento.

Moritz e Pereira (2012), apresentam algumas características, que pode vir a influenciar em uma decisão, classificando o administrador como:

- a) **Indivíduo avesso a problemas (AP):** este está em busca de preservar o status quo e toma decisões para evitar mudanças. Quando surge algum tipo de dificuldade para esse tipo de gestor, ele minimiza os conflitos ou até mesmo ignora e acaba até encobrendo as coisas. Este gestor é ideal para manter uma organização calma e estável, sendo eficaz para ambientes onde existem poucas necessidades de mudanças.
- b) **Indivíduo solucionador de problemas:** esse é o estilo que mais se encontra em um gestor, onde pessoas com este estilo reconhecem que mudanças desnecessárias são infundadas, gerando apenas gastos desnecessários e falso progresso. Ele entende e aceita que hoje em dia as empresas operam sob condições de risco e de incerteza, tornando o ambiente agitado e competitivo. Aqueles que não se adaptam geram riscos e problemas em gerar lucro. O problema que pode ocorrer com quem tem esse estilo de direção é só reagir ao problema quando ele surge, podendo ter realizado um trabalho de forma mais rápida e eficaz se tivesse previsto.
- c) **Indivíduo previsor de problemas:** este tipo de gestor busca antecipar os problemas, lidando com eles antes mesmo de se transformarem em uma dificuldade maior para a empresa, sendo bastante importante para o planejamento futuro e a criação de alternativas. Este tomador de decisões utiliza dados, não simplesmente para compreender o presente, mas para conseguir visualizar o futuro.

Os autores ainda trazem a importância da gerência de alto nível, que para melhor articular a respeito dos interesses comuns e garantir que os objetivos sejam alcançados da melhor forma, é através de habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. As habilidades e conhecimentos é basicamente de forma estratégica, onde se conhece e desenvolve alternativas que respondam às demandas; a racionalidade administrativa, deve agir conforme as etapas de uma ação racional calculada; o processo decisório organizacional, a qual o gestor passa a tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolvendo os problemas e quando surgem; e por fim a liderança e habilidades interpessoais, a qual reativa e reconstrói a ideia da missão e dos objetivos, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

2.2.3 Tomada de decisão coletiva

Quando se fala em decisão tomada por uma coletividade se pensa exatamente em um grupo que se reúne, ponderando os fatos, argumentando e no fim chegando ao que deve ser feito em relação ao problema apresentado.

Robbins (2005) entende que no que diz respeito a tomada de decisão coletiva tem-se no grupo a possibilidade de acumular informações de maneira “mais ampla e profunda”. E ainda, se o grupo reunido para tomar essas decisões tiverem vivências, formações e até níveis hierárquicos distintos a discussão será mais rica e as soluções geradas terão maior embasamento.

Moritz e Pereira (2012) denominam essa coletividade como entidades, assembleia eleita ou nomeada, conselho de ministros, comitês etc. Eles ainda fazem um adendo a respeito do clima organizacional, ressaltando que o ambiente físico e psicológico é importante para favorecer a liberdade de opinião de cada indivíduo, assegurar a ausência de ameaça, controlar rivalidades grupais e perturbações que possam prejudicar o andamento do processo decisório.

Newstron (2008) traz como exemplo do coletivo trabalhando em conjunto o modelo colegiado, onde o mesmo define como “uma extensão útil do modelo apoiador ..., relacionado a um corpo de pessoas trabalhando conjuntamente de forma cooperativa”. Este modelo vai depender se é feita uma construção de um sentimento de parceria entre todos os indivíduos que fazem parte, quando isto ocorre surge um sentimento por parte destes indivíduos de serem necessários e úteis, sendo os líderes vistos como contribuintes da coletividade não como um chefe. Quando se trabalha com abordagem colegiada, acaba gerando a autodisciplina, onde os membros disciplinam a si mesmo por um desempenho melhor de toda a equipe.

Para que uma coletividade possa propor ideias, discutir soluções, levantar algum tipo de problema é necessário que sejam adotadas regras básicas, pelo administrador responsável para o grupo, determinando a responsabilidade de cada pessoa envolvida, sua participação e tempo que se tem para tomar a decisão final. O coletivo acaba influenciando o processo decisório conforme o sistema de valores que eles pertencem, a decisão acaba sendo influenciada também pelas relações que estabelecem entre si, formando-se alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações se completam ou são semelhantes, ou até mesmo acaba sendo

influenciado pela forma de conflitos, quando os valores de alguns indivíduos se opõem aos valores que são defendidos por outros (MORITZ e PEREIRA, 2012).

Os autores mostram que as decisões coletivas podem ser também de dois tipos:

O gerente toma decisões junto com seu grupo de funcionários ou o grupo toma sozinho, sem a participação do gerente. Os dois tipos são chamados de decisões participativas, embora o grau de participação varie. Geralmente são decisões que afetam toda a equipe (MORITZ e PEREIRA, 2012).

2.2.3.1 Problemas da tomada de decisão coletiva

Hampton (1990) traz alguns problemas que as decisões podem trazer, que se não solucionados podem trazer problemas para qualquer tipo de organização, como ter membros inaptos ou inadequados, se seus integrantes de algum modo sofre de falta de informação, não tem capacidade necessária, se têm interesse pequeno e fraco, ignorante ou preconceituosos é bastante improvável que surjam boas ideias ao integrá-los, em geral este tipo de grupo ineficiente possuem chefes que não agem e nem reagem frente a pessoas que discordam dele; o coletivo também pode ser ineficiente quando o processo de interação é prejudicado, onde as ideias não são compartilhadas, quase que inexistente debate crítico e a qualidade das decisões é prejudicada, este problema pode ser causado por uma pessoa, pelo líder ou um pensamento do grupo.

Além destes problemas apresentados, Newstron (2007) mostra os pontos fracos quando se reúne algum tipo de comitê, sendo o primeiro a lentidão e o custo elevado, onde as reuniões são algumas vezes onerosas e demoradas, sendo mais prejudicial quando é preciso uma ação rápida e decisiva. Muitas organizações para garantir a celeridade das ações acabam fazendo reunião em pé, removendo todas as cadeiras e exigindo que o cronograma seja respeitado; a polarização é um dos problemas que os indivíduos trazem suas predisposições mais expressivas, relacionada a algum tópico, gerando uma autodefesa caso confrontados diretamente, seguindo a tendência arriscada ou conservadora; outro tipo de problema é o compromisso crescente, em que o grupo apesar de existir diversas evidências de que a ideia se tornará um fracasso, continua insistindo em realizar, como uma empresa que insiste em produzir determinado produto, mesmo que os consumidores mostrem que não estão mais dispostos em consumi-lo; e um ponto fraco bastante discutido é

a responsabilidade dividida, porque ninguém quer os créditos de uma ideia que deu errado e todos querem os créditos quando algo funciona bem.

A interação é um dos métodos mais importantes quando se trabalha com um coletivo de pessoas para decidir os novos caminhos para uma organização, sendo bastante prejudicada se não solucionados os entraves, como por exemplo a dominação individual, que ocorre na maioria das vezes quando há diferença de status ou posição entre os componentes do grupo, como o tempo de fala em reuniões, aqueles que possuem um status maior tem um tempo de fala maior que os demais, até mesmo posições, mesmo que incorretas, dos considerados “melhores” são mais aceitas do que soluções corretas de alguém considerado “inferior”; a liderança insuficiente também pode causar problemas de interação, podendo os problemas não chegarem a uma solução eficiente, por causa dessa ineficiência de quem deveria gerir a equipe, acaba gerando frustração entre todos; outro problema é o pensamento do grupo, este tipo de problema não é originado por apenas um indivíduo, mas das normas que todo o grupo e o chefe compartilham, podendo advir por sentimentos de superioridade, desejo de assumir grandes riscos, desprezando as advertências em relação a esses riscos, pensamento estereotipado sobre pessoas, discórdias e acreditar que todos concordam com algum tipo de decisão só pelo silêncio, sendo considerado um consentimento (HAMPTON, 1990).

2.2.3.2 Soluções para os problemas da tomada de decisão coletiva

Para que os problemas aqui mencionados sejam de alguma forma diminuídos ou até mesmo eliminados o autor mostra que o líder pode implementar algumas soluções, como: facilitar os processos do grupo, apoiar a geração de ideias, apoiar troca de informações, apoiar pensamento crítico, estimular a participação e dar a possibilidade de reconsiderar uma decisão.

Newstrom (2008) mostra alguns pontos importante a respeito de reuniões em que todos os indivíduos se encontram, onde neste tipo de encontro “as pessoas que participam do processo de decisões sentem-se mais intensamente motivadas para aceitá-las e executá-las”, reuniões são importante pois é neste plenário que todos se comprometem a adotar o que foi determinado, pois quem ajudou a decidir fica bastante interessado em ver a ideia concretizada.

O autor ainda faz questão de abordar a importância do consenso entre os membros de um grupo, pois sem o consenso geral, alguns indivíduos poderão ter que realizar decisões que não apoiaram e votações divididas podem gerar conflitos que se estenderá até depois da reunião, mas vale ressaltar que exigir uma unanimidade poderá fazer com que pessoas que tenham algum tipo de objeção, concorde com a decisão, sendo que tem discordâncias claras a respeito, portanto mesmo que não se tenha a concordância de todos é importante mostrar que todos tiveram uma oportunidade verdadeira para expressar seus pontos de vista e serem ouvidos. Para auxiliar este ponto é necessário que seja realizado a facilitação, onde este processo auxilia o grupo a ter sucesso excepcional, elevando ao máximo o uso do tempo, gerando satisfação com as realizações.

Para um melhor desenvolvimento dos grupos existem algumas técnicas desenvolvidas por diversos estudiosos e apresentadas por Robbins; Judge e Sobral (2010) como formas de reduzir os problemas, mas eles também esclarecem que todas as técnicas têm seus pontos fortes e fracos e devem ser escolhidas depois de uma análise custo-benefício.

A primeira são os grupos de interação, onde os integrantes interagem face a face usando a interação verbal e não verbal, porém este tipo de técnica geralmente pratica a autocensura e pressiona os membros à conformidade de opinião.

A segunda é o *brainstorming*, que apesar de bastante utilizada há também críticas a respeito desta técnica, pois os pesquisadores acreditam que apesar de gerar ideias, elas não ocorrem de forma eficiente, mostrando que pessoas que trabalham sozinhas produzem muito mais ideias, porque não existem várias pessoas falando ao mesmo tempo, o que pode gerar um bloqueio, entretanto esta técnica é muito importante para auxiliar a superação de pressões com a conformidade que dificulta o desenvolvimento de opções mais criativas, estimulando assim todo tipo de alternativa e impelindo ao mesmo tempo as críticas que possam surgir.

A terceira técnica é a de grupo nominal, esta técnica restringe a discussão e a comunicação interpessoal durante a tomada de decisões. Todos os membros do grupo estão presentes, mas cada um trabalha de forma independente e depois de apresentado o problema é seguida as seguintes etapas: os indivíduos se reúnem como grupo, mas antes colocam por escrito suas ideias sobre o problema; depois cada integrante apresenta sua ideia, nenhuma discussão começa antes de todas as

ideias serem registradas e apresentadas; o grupo discute as ideias para esclarecer e avalia cada uma; e cada integrante do grupo em silêncio e separadamente elenca as ideias apresentadas, a mais bem avaliada será a decisão final.

A quarta técnica é a reunião eletrônica, onde mistura a técnica de grupo nominal com a tecnologia da informatização. Cada indivíduo, no máximo 50, se sentam em uma mesa em forma de ferradura, cada um com acesso a um computador, as questões problema são apresentadas e de forma anônima todos digitam suas respostas. As questões junto com as respostas são apresentadas por um projetor para todos visualizarem. Todo o processo ocorre de forma anônima e as pessoas conseguem responder de forma honesta, sem medo algum de crítica ou represália, tudo de uma forma rápida, sem conversas paralelas. Como problema esta técnica reduz a eficácia do grupo, exigindo mais tempo para realizar as atividades, diminuindo assim a satisfação do grupo em relação a primeira técnica.

2.4 Erros de tomada de decisão

Quando um gestor, um gerente ou qualquer pessoa que está à frente do processo decisório, precisa realizar diversas análises e ponderações antes de decidir o caminho que irá seguir, afinal a decisão tomada poderá levar a empresa ao sucesso ou fracasso.

Pensando desta forma os autores Robbins; Judge e Sobral (2010) elencaram alguns erros que se cometidos poderá comprometer o processo decisório, são eles:

- **Excesso de confiança:** quanto mais um administrador ou qualquer subordinado aprende a respeito de alguma assunto, menor será a probabilidade de demonstrar excesso de confiança, mas se a pessoa for “fraca” em suas habilidades intelectuais e interpessoais mais chances de superestimar sua capacidade e desempenho, tudo se resume da seguinte forma: “nenhum problema de julgamento e tomada de decisão é mais comum e potencialmente catastrófico do que excesso de confiança.”
- **Ancoragem:** este tipo de problema acontece devido a necessidade de nos fixarmos em uma informação como ponto de partida de uma decisão e a dificuldade para se ajustar a informações que venham a posteriori, este fato

acontece porque a mente do ser humano geralmente dá uma ênfase maior a primeira informação recebida.

- Evidência confirmadora: acontece quando se busca informações que confirmem informações obtidas anteriormente, porém acaba-se desprezando aquelas que contestam esta informação. Isto acontece porque o indivíduo tende a aceitar de imediato as informações que confirmam seu ponto de vista e acaba sendo crítico ou cético a informações contrárias.
- Disponibilidade: geralmente as pessoas julgam ideias baseadas somente nas informações que tem acesso, por exemplo os eventos que despertam algum tipo de emoção, ou ocorreu a pouco tempo estão mais disponíveis na memória, levando a superestimar eventos improváveis.
- Escalada de comprometimento: é quando se tem apego a uma decisão que se tomou anteriormente, até quando ela foi claramente um erro, esse tipo de decisor desperdiça muita energia para recuperar o prejuízo, querendo mostrar que a decisão tomada inicialmente não estava errada, para não precisar admitir seu erro.
- Erro de aleatoriedade: é a tendência de acreditar que podemos prever algum tipo de resultado de eventos aleatórios, tentando de certa forma criar um sentido para tais eventos, criando assim superstições, o que pode atrapalhar o julgamento cotidiano ou distorcer alguma decisão importante.
- Aversão ao risco: preferir o que é certo para não ter que arriscar, este tipo de indivíduo prefere continuar com uma estratégia que funcionou no passado, apesar de diminuir o risco, leva-se a estagnação.
- Compreensão tardia: depois da ocorrência de algum evento, tem-se a falsa impressão de que sabia qual seria o resultado.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizada foi a pesquisa bibliográfica que conforme Macedo (1994) nada mais é que a seleção de conteúdo bibliográfico e triagem de documentação que se relacionam com o objeto de pesquisa, seja essa documentação de sites, revistas, periódicos ou livros . Para clarificar a importância da pesquisa bibliográfica Pizzani et al.,2012 *apud* Boccato, 2006 traz que:

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Este trabalho também se utiliza da pesquisa descritiva que segundo Gil (2002) vêm com o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou até mesmo estabelecer relações entre diversas variáveis, partindo deste princípio mostrou-se todo o objeto de estudo e como as diversas pesquisas se correlacionam com a literatura exposta e assim chegar às conclusões apresentadas.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através da seleção intencional, que conforme Oliveira (2010) é realizada conforme a apreciação do pesquisador.

Foram selecionados artigos que tratavam do processo de tomada de decisão coletiva em diferentes tipos de organizações, o levantamento de dados foi realizado na plataforma google acadêmico pois é uma plataforma que agrega os mais diversos tipos de trabalho e tem uma fácil navegabilidade e também é gratuita, primeiro foi realizado um filtro de data na plataforma, pesquisando publicações no período entre 2011 a 2021.

Todos os artigos foram pesquisados na mesma data, realizou-se apenas uma rodada de busca, utilizando-se das seguintes palavras chaves: tomada de decisão coletiva, tomada de decisão em grupo, processo decisório coletivo, processo decisório em grupo e processo decisório organizações.

Inicialmente, foram selecionados 21 artigos baseados apenas no título/tema e estes trabalhos selecionados foram organizados em uma pasta identificando-os por números e em paralelo foi-se alimentado um arquivo de texto onde os números correspondentes de cada trabalho era associado à sua referência.

E após essa seleção inicial realizou-se a triagem para encaixar os artigos nos objetivos deste trabalho. Após a leitura dos artigos iniciou-se a exclusão dos trabalhos que (I) não descreviam como deu-se o processo decisório ou/e (II) não eram estudos de caso.

Após a leitura e triagem selecionou-se cinco artigos que encaixaram-se nos critérios e I) classificaram-se como estudos de caso II) discorreram como se deu o processo decisório em algum nível.

3.3 Análise de dados

Inicialmente selecionou-se artigos de acordo com seu título e resumo e após a triagem inicial realizou-se a leitura dos mesmos para averiguar-se, se enquadravam no objeto de estudo deste trabalho.

Cada artigo selecionado foi analisado verificando os pontos citados anteriormente, primeiramente se eram estudos de caso, pois foi necessário que existisse uma organização para analisar como se deu o processo decisório dentro daquele agrupamento. Logo após foi verificado se, se tratavam de processos que envolviam em algum nível decisões tomadas em grupo - se havia a intenção que o processo em algum nível fosse uma decisão coletiva, sendo essas decisões coletivas que envolviam atores internos da organização ou se envolviam atores externos para apoio da tomada de decisão. E por fim, mostrou-se a conclusão que o autor chegou acerca do processo, se realmente o processo de tomada de decisão configurou-se como uma decisão que levou em consideração o grupo ou se havia algum tipo de desvio e a decisão foi tomada individualmente ou por indivíduos específicos que acabaram rejeitando a decisão do grupo.

3.4 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa limitou-se a entender o processo de tomada de decisão coletiva a partir da revisão bibliográfica de um número limitado de artigos que pode não ser a realidade global dos processos de tomada de decisão coletiva.

Dito isto, há muitos pontos a serem explorados em como a tomada de decisão em grupo ocorre e assim novos estudos devem ser feitos para analisar como pensamento em grupo e responsabilidade dividida e assim trazer luz para pontos não visualizados aqui e contribuir para o assunto em questão.

4. RESULTADOS

4.1 Artigos selecionados

Quadro 1 - apresentação dos estudos de caso que retrataram o processo de tomada de decisão coletiva

TEMA	MÉTODO DO ESTUDO	PROCESSO	PARTICIPANTES DO PROCESSO	DECISÃO
Decisão coletiva e desenvolvimento local: o caso do programa nacional de produção sustentável de óleo de palma em concórdia do pará	Análise de discurso	Reunião com os diversos atores envolvidos no processo	Produtores, agentes públicos e empresa	Único ator detentor das decisões finais no processo gerencial
Escuta permanente de informação informal e sua exploração coletiva para tomada de decisão: uma observação participante na johnson & johnson un sul	Observação participante	Funcionários participam através de preenchimento de formulário	Todos os funcionários da empresa	Indecisão sobre como utilizar as informações fornecidas pelos funcionários
Processos de tomada de decisão em uma cooperativa – um estudo de caso da cooperativa agrícola mista nova palma ltda	Pesquisa descritiva e aplicação de questionários	Formação de conselhos e reunião entre todos	Participantes dos conselhos e participantes da organização em geral	Decisão tomada em grupo
A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão	Observação participante	Participação nas discussões e decisões diárias	Equipe setorial	Decisão entre alguns agentes participantes
Aplicação de inteligência estratégica	Entrevistas e análise	Coleta de informações	Equipe setorial	Centralização de decisões

antecipativa e coletiva em empresa do setor varejista de calçados	documental	do público interno e externo		pelo alto escalão
---	------------	------------------------------	--	-------------------

Fonte: elaborado pela autora

4.2 Processo decisório coletivo identificado nas pesquisas

Neste capítulo será apresentado cada um dos artigos e como se deu o processo de tomada de decisão coletiva apresentados pelos autores, será apresentado também se os autores conseguiram identificar os participantes do processo decisório e se também ao fim desse processo decisório a tomada de decisão realmente foi tomada em conjunto pelos atores apontados no processo decisório.

Ao longo desta seção será possível entender detalhadamente os pontos identificados no quadro 1 e relacionar com as teorias apresentadas acima.

4.2.1 Artigo (1) Decisão Coletiva e Desenvolvimento Local: O Programa Nacional de Produção Sustentável de Óleo de Palma em Concórdia do Pará (<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4086>)

Este artigo objetivou, em linhas gerais, analisar como a tomada de decisão coletiva na gestão do programa nacional de produção sustentável de óleo de palma em Concórdia no Pará afetou a distribuição de poder entre os atores envolvidos. Os autores caracterizaram o estudo de caso como qualitativo e utilizaram-se da análise documental e entrevistas para a realização da pesquisa.

Os principais autores que embasaram a pesquisa no quesito tomada de decisão coletiva foram:

Quadro 2 - principais autores e teorias

AUTOR	TEORIA
Takács, Janky e Flache	"ações coletivas"
Krausz	"ação e cooperação"
Tasa e Whyte	"eficiência coletiva na tomada de decisão"
Bethlem	"modelo de processo decisório"

Fonte: elaborado pela autora

Um ponto importante que os autores colocaram para entender o processo decisório foi observar que os atores envolvidos eram agentes da esfera pública, pequenos produtores de óleo de palma e uma empresa privada que detinha o conhecimento técnico acerca do processo produtivo, disto isso, os autores identificam diversas instituições nos âmbitos nacional, territorial e microrregional que atuavam como principais atores no processo de tomada de decisão. O artigo separou uma seção inteira para discorrer acerca do processo de decisão coletiva e uma das principais conclusões que os autores mostraram é que existia uma relação assimétrica entre os atores. Os agentes públicos se colocavam em posição inferior pois declararam que não detiam os recursos suficientes para subsidiar o apoio técnico aos produtores e se colocavam como mediadores de conflitos entre produtores e a empresa, esta que assumiu o papel como principal detentor de recursos para o apoio técnico.

Os autores foram taxativos quando afirmavam: “(...) percebeu-se que as decisões coletivas são altamente influenciadas pelas relações de poder.” E concluíram que a empresa acabava impondo a palavra final nas decisões, inclusive tomando decisões sem comunicar aos demais atores - o que causou um incômodo nos agentes envolvidos, de acordo com a pesquisa.

Aqui podemos recordar o que Moritz e Pereira (2012) falaram sobre o clima organizacional onde se faz necessário um ambiente onde as pessoas se sintam confortáveis, e ficou claro que o ambiente posto não favoreceu a grande parte dos envolvidos, devido aos relatos de incômodo de alguns atores. Também pode-se fazer a relação de forma muito direta com a teoria quando Hampton (1990) discorre acerca da dominação individual onde claramente os atores envolvidos nesse processo estavam em status diferentes e um deles é considerado ou se autoconsidera de maior prestígio dentre os demais envolvidos. Ainda, percebeu-se que de acordo com o que Newstron (2008) diz o modelo de colegiado foi comprometido, pois na teoria do programa é proposto um tipo de padrão - decisão coletiva - para a tomada de decisão e na prática foram visualizadas ações diferentes do que foi proposto.

4.2.2 Artigo (2) Escuta permanente de informação informal e sua exploração coletiva para tomada de decisão: uma observação participante na Johnson & Johnson un sul (<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/69942>)

O principal ponto trazido pela autora é como estruturar a rede de informações fornecidas pela escuta permanente para conseguir auxiliar o processo de tomada de decisão. A autora caracterizou o estudo de caso como uma observação participante pois a mesma já fazia parte do quadro de funcionários da empresa onde foi realizado o estudo. Um ponto importante que a pesquisadora traz é que houve a intenção de tornar o processo decisório participativo, pois a gestora da empresa verbalizou que gostaria de ouvir os associados para que estas informações fossem levadas em consideração no processo decisório. E assim realizou-se uma pesquisa através de um canal eletrônico que coletava permanentemente a opinião dos funcionários da empresa sobre o negócio e essas informações eram armazenadas criando um banco de dados. A pesquisadora agiu como facilitadora no incentivo e proposição de questões para que os funcionários interagissem e participassem do processo.

Os principais teóricos utilizados no trabalho supracitado foram:

Quadro 3 - principais autores e teorias

AUTOR	TEORIA
Simom, Alte, Goodman, Mintzberg e Mota	processo decisório
Freitas, Janissek-Muniz, Davenport e Sapiro	Informação

Fonte: elaborado pela autora

Quando a autora ao fim da pesquisa reuniu-se com a cúpula da empresa, que inicialmente demonstrou interesse acerca do processo de decisão coletivo, se mostrou desconfiada com as informações coletadas, contudo o diretor se propôs a utilizar essas informações no processo de decisório no sentido de realizar uma espécie de *test-drive*. No entanto, a pesquisadora concluiu que as opiniões e informações coletadas do grupo tinham espaço no processo de tomada de decisão.

Neste caso foi possível verificar um ponto crucial para a tomada de decisão: a informação. Conforme Lousada e Valentim (2011) é claro o papel de extrema importância de ter informações no processo de tomada de decisão para gerar

resultados de maneira eficaz. No artigo em questão percebeu-se a preocupação que os gestores tinham em tomar decisões baseadas em informações e por isso resolveram implantar o sistema de tomada de decisão coletivo para obtê-las, contudo após a implantação tratou-se como uma coisa secundária e talvez utilizável.

4.2.3 Artigo (3) Processos de tomada de decisão em uma cooperativa – um estudo de caso da cooperativa agrícola mista nova palma ltda
(<http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/168>)

Neste artigo o autor deixou explícito o caráter não individualista que a tomada de decisão e os processos ocorrem dentro de uma cooperativa - que é o objeto de estudo de sua pesquisa. O estudo de caso foi caracterizado com uma abordagem qualitativa e descritiva e estudou como se deu o processo decisório dentro da cooperativa agrícola em Nova Palma, para entender o pesquisador aplicou questionários semiestruturados.

Os principais teóricos citados foram:

Quadro 4 - principais autores e teorias

AUTOR	TEORIA
Motta; Vasconcelos	elementos da tomada de decisão
Pereira e Motta	elementos da tomada de decisão

Fonte: elaborado pela autora

O autor explicou como a estrutura da organização foi dividida em comitês e conselhos, em alguns setores divididos por temas, e existia dentro da organização uma cultura instalada muito forte de compartilhamento de informações e quando se era necessário tomar uma decisão já tinha havido um compartilhamento de ideias

prévia e também havia por parte desse grupo a postura de cobrar posicionamento de todos sobre os assuntos tratados.

O autor concluiu que “a relação de poder na cooperativa é bem democrática, onde não existe uma autoridade suprema que toma as decisões sozinhas” (PREVEDELLO, 2015).

Aqui pode-se destacar o fato dessa organização já ter nascido com uma estrutura dividida em conselhos e comitês e presumir que as decisões deviam ser realizadas em grupo, pois sua estrutura legal previa que requisitos fossem cumpridos. O autor ressaltou que havia um forte compartilhamento de informações que é de extrema importância para o processo de tomada de decisão, e aqui é perceptível como a prática concorda com a teoria, conforme o que as autoras Lousada e Valentim (2011) relatam a importância das informações no processo de tomada de decisão.

Newstron (2008) discorre sobre a estrutura de colegiado e que “quando se trabalha com abordagem colegiada, acaba gerando a autodisciplina, onde os membros disciplinam a si mesmo por um desempenho melhor de toda a equipe”, é perceptível que isso se confirma neste caso e os atores demonstraram que a tomada de decisão de fato ocorria de maneira grupal e que não havia preponderância de um indivíduo ao grupo.

4.2.4 Artigo (4) A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão
(<https://www.scielo.br/j/reben/a/wzd3wPLxyR94vnvdmwP6mWK/abstract/?lang=pt&format=html>)

No presente artigo as autoras buscaram entender e identificar como se deu a mudança de uma tomada de decisão baseada na teoria clássica da administração para um modelo de tomada de decisão coletiva. O artigo foi classificado como um estudo de caso com uma abordagem qualitativa.

Principais teóricos do artigo:

Quadro 5 - principais autores e teorias

AUTOR	TEORIA
-------	--------

Campos e Graveto	diversos atores no processo de decisão
Elwyn et al	decisões compartilhadas
Bernardes et al	modelo de gestão democrática

Fonte: elaborado pela autora

As autoras narraram como em um ambiente de uma organização hospitalar os atores estão constantemente envolvidos em tomadas de decisão. E essa organização decidiu utilizar-se de um modelo de gestão onde conforme as autoras havia “uma condição de igualdade na tomada de decisão”. Para isso foi utilizado como método o estudo de caso com abordagem qualitativa em um hospital público de médio porte no interior do estado de São Paulo. As autoras utilizaram-se da observação participante e realizaram entrevistas com a equipe de enfermagem e assistência técnica de saúde do hospital. Ao fim do estudo a autoras concluíram que não houve uma participação global das pessoas no processo, trabalhadores do turno noturno e aqueles com cargos hierarquicamente mais baixos dentro da equipe estudada continuaram a não participar da tomada de decisão mesmo com o novo modelo gerencial. As autoras mostraram que o compartilhamento de informações ainda partia muito dos cargos de gestão e assim a tomada de decisão compartilhada ficava restrita.

Neste trabalho pode-se destacar a implementação formal de um modelo de gestão que previa tomada de decisão em grupo e que buscava através de diversas ações estimular que os colaboradores se sentissem incluídos e adotassem a nova prática. Aqui percebemos também o que Robbins; Judge e Sobral falam sobre as técnicas de redução de problemas onde os indivíduos trabalham de maneira independente (quando tomam decisões diárias). Aqui também podemos considerar a dominação individual, conforme Hampton (1990) quando uma parte restrita do grupo se impõe sobre os outros.

4.2.5 Artigo (5) Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva em empresa do setor varejista de calçados
 (<http://www.ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/RIC-FERREIRA-JANISSEKMUNIZ-2013.pdf>)

O trabalho em questão caracterizou-se como um estudo de caso qualitativo com uma abordagem exploratória em uma empresa do ramo varejista de calçados que se utilizava de um mecanismo de coleta de informações coletiva para apoio do processo de tomada de decisão. Os autores se utilizaram de entrevistas, observação participante, levantamentos bibliográficos e análise documental para compor o estudo. O estudo deixou claro que a empresa sempre buscou estar atenta ao que ocorria no ambiente interno e externo e para isso utilizou-se de uma metodologia de coleta de informações coletiva, contudo não existia uma metodologia na coleta dessas informações. O autor revelou que os funcionários não sabiam como lidar com as informações coletadas e acabavam cada um por si tomando decisões guiados pela intuição já que os gestores restringiam o acesso às informações. O que deveria ser um processo onde informações seriam disseminadas para melhorar a tomada de decisão acabou ficando restrito e centralizado ao alto escalão da organização.

Principais teóricos citados:

Quadro 6 - principais autores e teorias

AUTOR	TEORIA
Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier	adaptação das organizações
Rios et al	Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

Fonte: elaborado pela autora

Mais uma vez citamos as autoras Lousada e Valentim (2011) no que tange a importância das informações no processo de tomada de decisão e enxergou-se um processo desordenado de coleta de informações e de utilização dessas informações, tornando o processo de tomada de decisão caótico e acabou passando pela dominação individual - Hampton (1990) - e talvez a intenção de implantação de um sistema participativo não tenha ficado bem delineado e não funcionou nesse caso.

4.2.6 Discussões

Após a análise dos trabalhos percebe-se que as organizações que se propõem a tomar decisões de maneira coletiva partem do ponto de reunir informações ou disseminar as informações que contêm. Um ponto fraco que pode-se visualizar é o tratamento dessas informações pois Lousada e Valentim (2011) são objetivas em

destacar a importância do tratamento e classificação das informações para apoio da tomada de decisão.

Nota-se também que reuniões e formulários físicos ou/e eletrônicos são utilizados para que a participação do grupo seja efetivada. Nas organizações que utilizam-se de formulários como maneira de considerar a opinião do grupo, observa-se a tendência em haver uma desorganização das informações catalogadas e até mesmo uma inabilidade em como controlar o fluxo e a quantidade dessas informações trazendo desconfiância para o processo e assim contribuindo para a manutenção dos mecanismos de dominação individual que atrapalham a dinâmica das decisões em grupo.

Nas organizações que conseguem disseminar informações de maneira fluída dentro dos grupos constata-se que os entraves e pontos fracos da tomada de decisão em grupo são diluídos e o grupo consegue cumprir seu papel enquanto tomador de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos artigos e dos processos demonstrados em cada um dos estudos é perceptível que o processo de tomada de decisão coletiva na teoria é muito apreciado por facilitar a disseminação de informações, fazer com que os gestores enxerguem o ponto de vista de toda a equipe, do comitê ou conselho e assim consigam andar alinhados com a visão de toda a organização.

Com os estudos de casos analisados percebeu-se a dificuldade com que os gestores/ alta cúpula tinham em realmente fazer com que as decisões fossem realmente tomadas pelo grupo.

Ao que parece as instituições que já nasciam com um modelo legal que previam a formação de conselhos e comitês enxergavam a tomada de decisão participativa, de maneira coletiva com um viés mais positivo e funcional e tornando o processo democrático e participativo sem tantos entraves.

A literatura nos traz muitos exemplos de quais vantagens e de quais problemas enfrentam-se ao trabalhar com grupos e em tomar decisões de maneira coletiva. O que pode-se concluir após esse número de artigos analisados que existe uma forte dificuldade dos gestores em não exercer a dominação individual e acatar a decisão do grupo. Quando tomar decisões em grupo é apenas uma ideia a ser implantada há um discurso da necessidade de tal ação, mas quando se é feito o trabalho, após mobilizar a equipe, quando se obtém as informações após o trabalho percebe-se a dificuldade em implementar as decisões do grupo. Se viu muito nas falas dos autores dos artigos a desconfiança dos gestores com o que foi posto pelo grupo. Um ponto que não foi abordado de maneira muito clara em nenhum dos artigos foi o fenômeno de pensamento grupal - principalmente nas organizações que realmente conseguem tomar decisões em grupo.

O objetivo deste trabalho de descrever como se deu o processo decisório coletivo a partir da análise de publicações dos últimos 10 anos foi alcançado pois foram analisados trabalhos que traziam luz para esse assunto e abordavam como se deu esse processo na prática sendo com organizações que já traziam em sua criação

a intenção de tornar todas as decisões coletivas ou aquelas que em algum momento de sua história resolveram formalmente mudar seu estilo de gestão e foi observado-se que na prática o processo de decisão coletiva tem particularidades que precisam ser bem mais trabalhadas, seja no quesito participação, planejamento ou compartilhamento de informações.

Por fim, foi perceptível que ainda há um longo caminho para as organizações tanto para conseguir implementar grupos que funcionem e que consigam atingir seu objetivo, tanto para tratar informações, sendo transformando dados em informações tanto no quesito de transmitir e transformar o ambiente em um ambiente onde os integrantes dos grupos sintam o clima organizacional favorável.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf. Acesso em: 17 fev. 2020.
- BARREIROS, Reginaldo Ferreira; PROTIL, Roberto Max; MOREIRA, Vilmar Rodrigues. **Processo Decisório nas Cooperativas Agroindustriais do Paraná: uma análise comparativa utilizando o Modelo Racional e o Modelo Político de Decisão**. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34718/147529#info>. Acesso em: 15 jan. 2020.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BITTENCOURT, Anelise Caon. **Escuta permanente de informação e sua exploração coletiva para tomada de decisão: uma observação participante na Jonhson & Jonhson un sul**. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/69942>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191.
- COSTA, Wagner Fernandes et al. **Uso de instrumentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa: um estudo em produções científicas de turismo**. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/12166-32930-1-SM.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FERREIRA, Marcell Fernando Oliveira; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva em empresa do setor varejista de calçados**. Disponível em: <http://www.ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/RIC-FERREIRA-JANISSEKMUNIZ-2013.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Teoria da decisão - Coleção debates em administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2007. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=dSwLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=o+que+%C3%A9+decis%

C3%A3o&ots=zwZBHHf3EP&sig=ou8gVe-j9UkUFiM1U9mtrjRRmjQ#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 01 jul. 2021.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. In: ANDRADE, Raphael de Jesus Campos de et al. **O Papel do Poder no Processo de Tomada de Decisão Estratégica**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/52116800.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2020.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HAYASHIDA, Karen Yukari et. al. **A tomada de decisão da equipe de enfermagem após revitalização do modelo compartilhado de gestão**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wzd3wPLxyR94vnvdmwP6mWK/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 23 nov. 2021.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2020.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rep/v36n3/1809-4538-rep-36-03-00622.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NONOHAY, R. Tomada de decisão e os sistemas cerebrais: primeiros diálogos entre administração, psicologia e neurofisiologia In: LEHNHART, Eliete dos Reis, et al. **Tomada de Decisão: Estudo das Relações Existentes entre Estilos de Tomada de Decisão Individual e Organizacional**. Disponível em: <http://login.semead.com.br/19semead/arquivos/1262.pdf>. Acesso em 15 jan. 2020.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamentos e quotas**. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 09 de jan. 2022.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. **Análise dos Modelos de Tomada de Decisão Sob o Enfoque Cognitivo**.

In: MARCH, J. G.; SIMON, H.A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273420396008.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2020.

PICHIAI, Djair. **Estruturas Organizacionais Modelos**. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/estruturas_organizacionais_modelos.pdf. Acesso em: 15 jan. 2020.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. In: PIZZANI, L.; SILVA, R. C. da; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P. I. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53–66, 2012.

PORTO, Maria Alice Guedes; BANDEIRA, Anselmo Alves. **O processo decisório nas organizações**. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf. Acesso em 18 fev. 2020.

PREVEDELLO, Guilherme Pelizzaro. **Processos de tomada de decisão de uma cooperativa** - um estudo de caso da cooperativa agrícola mista nova palma Ltda. Disponível em: <http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/168>. Acesso em: 23 nov. 2021.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise Descritiva de Dados**. Disponível em: <http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2020.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. In: LEHNHART, Eliete dos Reis, et al. **Tomada de Decisão: Estudo das Relações Existentes entre Estilos de Tomada de Decisão Individual e Organizacional**. Disponível em: <http://login.simead.com.br/19simead/arquivos/1262.pdf>. Acesso em 15 jan. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Maria Ester. **A Ditadura da Maioria ou a “Conformidade” com o Grupo**. Disponível em: <https://www.comportese.com/2012/03/a-ditadura-da-maioria-ou-a-conformidade-com-o-grupo>. Acesso em: 18 fev. 2020.

SOUSA, Angelica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441#:~:text=A%20pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica%20%C3%A9%20o,publicados%2C%20para%20apoiar%20o%20trabalho>. Acesso em: 05 nov. 2021.

SOUSA, Yana Moura de; SOBRINHO, Mário Vasconcellos; VASCONCELLOS, Ana Maria de Albuquerque. **Decisão coletiva e desenvolvimento local**: o programa nacional de produção sustentável de óleo de palma em Concórdia do Pará. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4086>. Acesso em: 23 nov. 2021.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais**. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/84-Texto%20do%20artigo-286-1-10-20111013.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2020.

YU, Abraham Sin Oih (coord.). **Tomada de decisão nas organizações**: Uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YyprDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Tomada+de+decis%C3%A3o+na+s+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=T0mF_trEsr&sig=viQJMaEMo8PEWdpGUwA63ZEnTD4#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 01 jul. 2021.