

O PROCESSO DECISÓRIO DE ANTECIPAÇÃO DE SURPRESAS ESTRATÉGICAS

Walter **BATAGLIA**

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Doutorando em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo (FEA/USP)
walterb@mackenzie.com.br

Celina Teruko **YAMANE**

Doutoranda em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo (FEA/USP)
yamane@terra.com.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi a estruturação de um quadro de trabalho conceitual que suportasse a pesquisa empírica sobre o processo de rastreamento ambiental sob o enfoque da decisão organizacional. Para tanto, foram revisitadas as principais teorias sobre decisão organizacional, via levantamento bibliográfico, estabelecendo-se uma reflexão sobre o processo de rastreamento ambiental a partir deste referencial teórico. Entre os principais resultados alcançados está o fato de que o processo de rastreamento ambiental não segue os pressupostos racionais quanto à seqüencialidade das fases do processo decisório. Nem tão pouco ocorre isento de limitações cognitivas e sociais. Integra seu contexto os interesses conflitantes de seus participantes, o que leva à perspectiva política. Isto implica em um processo com expressiva dinamicidade em contraposição a um processo linear e estável.

Palavras-chave: Rastreamento Ambiental – Decisão Estratégica – Processo Decisório Organizacional – Estratégia.

Abstract

The aim of this study was to develop a conceptual framework that could support the empirical research on the environmental scanning process under the approach of the organizational decision-making. To achieve this, the study revisited main organizational decision-making theories, via bibliography survey, establishing an extensive and critical reflection on the environmental scanning process from this theoretical point of view. Among the main results is the fact that the environmental scanning process does not follow rational presumptions in that refers to the sequency of phases of the decision-making process. Nor it is exempt of cognitive and social constraints. Conflicting interests of its participants integrate its context, leading to the political approach. These features characterize the environmental scanning process with an expressive dynamicity and opposite to a linear and stable process.

Key-words: Environmental Scanning – Strategic Decision – Organizational Decision-Making Process – Strategy.

1 Introdução

A teoria de administração tem concebido as organizações a partir da teoria geral dos sistemas. Inicialmente, os estudos organizacionais idealizaram as organizações como sistemas fechados, autônomos e independentes de seu ambiente externo. Este pressuposto foi substituído posteriormente pela interpretação da organização como um sistema aberto, no qual há a necessidade da interação com o ambiente para se garantir a sobrevivência. Nesta abordagem, as organizações precisam interpretar a dinâmica de incertezas e perturbações ambientais e determinar a necessidade de ações.

A abordagem da organização como um sistema aberto levou Barnard (1966) e Simon (1957; 1958; 1960) a concluir que a tomada de decisão corresponde à própria atividade organizacional.

Ao considerar o processo de tomada de decisões como sinônimo de administração, não pretendemos referir-nos apenas ao ato final da escolha entre alternativas, mas a todo o processo. A decisão compreende três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação, e decidir-se entre um deles. Estas três atividades consomem partes bem diversas do tempo disponível dos executivos. Os executivos empregam grande parte do tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações. Eles, provavelmente, gastam parte ainda maior do tempo, sozinhos ou em contato com seus colegas, buscando criar, delinear e desenvolver possíveis cursos de ação para enfrentar situações em que a decisão se torna necessária. Ocupam apenas pequena parte do tempo decidindo entre medidas alternativas, já tomadas para solucionar problemas já identificados e analisados em suas conseqüências. Em conjunto estas três partes representam a maior parte das atividades dos executivos. (SIMON, 1960, p. 14)

A busca de informações ambientais e o seu diagnóstico são atividades do processo de tomada de decisão organizacional voltadas para a identificação de ocasiões que exijam novas ações. Estas atividades geram a construção de representações sobre o ambiente externo e a eventual formulação de problemas (LE MOIGNE, 1990). O gestor constrói nestas fases uma representação mental da situação-problema, a qual guia o processo de formulação de uma solução nas etapas posteriores do processo de decisão.

Quando as atividades de busca de informação e diagnóstico se voltam para antever “surpresas estratégicas”, ou seja, mudanças brutais no ambiente, são nomeadas por Ansoff (1975) de rastreamento ambiental.

O interesse deste estudo é na estruturação de um quadro de trabalho conceitual que suporte a pesquisa empírica sobre o processo de rastreamento ambiental sob o enfoque das teorias da decisão organizacional. Para tanto, são revisitadas as principais teorias sobre decisão organizacional e estabelece-se uma reflexão sobre o processo de rastreamento ambiental a partir deste referencial teórico. O corpo do estudo é constituído de quatro sessões além desta. Na segunda seção, Teorias de Decisão Organizacional, apresentam-se os principais paradigmas sobre decisão organizacional. Na terceira seção, Racionalidade Limitada, analisam-se os pressupostos cognitivos do modelo racional. A quarta seção, A Perspectiva Política no Processo Decisório Estratégico, se atém aos pressupostos sociais sobre a decisão organizacional. Na quinta e última seção, Conclusões, apresentam-se as principais conclusões derivadas da reflexão sobre o processo de rastreamento ambiental a partir do referencial teórico sobre decisão organizacional desenvolvido nas seções anteriores.

2 Teorias da decisão organizacional

Conforme Mintzberg et al. (1976), este trabalho admite que decisão organizacional é um comprometimento específico para a ação (usualmente comprometimento de recursos), e que o processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo inicial para a ação e terminam com o comprometimento para ela. A decisão é estratégica quando é considerada importante pelos gestores da alta administração (THOMPSON, 1963) em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos. Além disso, seu processo decisório é não estruturado, ou seja, é novo, incerto, não ocorreu anteriormente, e para ele não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização (SIMON, 1960; MINTZBERG, 1976; EISENHARDT et al., 1992).

O estudo da decisão organizacional tem sido desenvolvido por pesquisadores de diversas áreas do conhecimento (PETTIGREW, 1973), gerando diversas teorias. Elas podem ser divididas em duas grandes classes: as teorias normativas econômico-matemáticas, e as teorias descritivas comportamentais. As primeiras são representadas pelas abordagens da análise de decisões (RAIFFA, 1977) e pela teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern (1944). As últimas dividem-se em duas subáreas principais de pesquisa: a psicológica e a administrativa.

A análise de decisões concentra-se no estudo da tomada de decisões sob incerteza em situações não interativas e não competitivas (RAIFFA, 1982). Logo, não se aplica ao contexto existente no processo decisório estratégico organizacional. Já a teoria dos jogos ocupa-se de situações interativas e competitivas, porém limita-se ao modelo da ação racional no qual o decisor assume o perfil de um super homem, extremamente esperto, impecavelmente racional e onisciente.

Eles não estão interessados na forma que pessoas normais, como eu e você, realmente agimos, mas em como nós deveríamos agir se fôssemos mais espertos, pensássemos mais intensamente, fôssemos mais consistentes, fôssemos oniscientes. (RAIFFA, 1982)

Como o objetivo é criar um quadro de trabalho conceitual para o estudo e a compreensão do comportamento de pessoas reais em situações reais de rastreamento ambiental, este trabalho volta-se, naturalmente, para as teorias descritivas comportamentais.

No campo da psicologia, diversos estudos têm focado a decisão individual e em grupos. Baseados em situações de jogos de laboratório, os estudos sobre a decisão individual apontam que o decisor lida com situações não estruturadas e complexas por meio de sua faturação em subdecisões estruturadas e familiares. Há evidências de que o decisor utiliza uma lógica ou estrutura básica para sua ação que pode ser descrita pelo estudo sistemático de seu comportamento (MINTZBERG et al., 1976; NEWELL e SIMON, 1972; GARDNER, 1994). Os estudos existentes envolvem temas variados como: limitação da memória e da capacidade de processamento de informações (FISKE e TAYLOR, 1991); preconceitos (GRZELAK, 1982); heurísticas e esquemas mentais (TVERSKY & KAHNEMAN, 1974); formatação da apresentação do problema (*framing*) (ALLEN e LEVINE, 1968); e atribuição causal (HEIDER, 1958).

As pesquisas sobre decisões em grupo focam principalmente as características e preferências cognitivas e afetivas individuais, como: estilos psicológicos e cognitivos (ROWE & MASON, 1987); roteiros de negociação (ABELSON, 1981; HASTIE, 1981); superconfiança (KOCHAN & JICK, 1978; STEVEN, 1963); pensamento rígido (DEUTSCH, 1969; WHITE, 1984); ancoragem (NEALE &

BAZERMAN, 1991); e as relações entre os membros do grupo, como coesão, liderança, estresse, isolamento e pressões exercidas por opiniões contrárias.

Conquanto importantes, as teorias psicológicas não são suficientes para o estudo do processo decisório estratégico por dois motivos (MINTZBERG et al., 1976). O primeiro é que o foco das pesquisas psicológicas está nas relações estabelecidas entre os participantes do processo, e não em sua estrutura. O segundo refere-se à grande complexidade dos processos decisórios estratégicos. A pesquisa em situação de laboratório modificaria o próprio objeto que se pretende estudar. No entanto, é importante destacar a condição de necessidade desta abordagem para uma compreensão mais abrangente do processo decisório organizacional, já que a cognição é inerente à própria natureza humana.

Assim, este trabalho concentra-se na teoria administrativa sobre a tomada de decisão estratégica, que tem, segundo Eisenhardt et al. (1992), dois paradigmas centrais: a racionalidade limitada e a política organizacional.

As organizações são precisamente representadas como sistemas políticos nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político. Ela é racional limitada no sentido que os tomadores de decisões são cognitivamente limitados e desenvolvem os passos da tomada de decisão racional ciclicamente. E é política no sentido que os tomadores de decisões estratégicas também se envolvem em atividades políticas e que o mais poderoso entre eles determina as decisões.

O trabalho de Dean e Sharfman (1993) corrobora esta abordagem, concluindo que o

comportamento político e a racionalidade são dimensões independentes do processo de tomada de decisão estratégica. Nas seções seguintes, apresenta-se uma síntese da literatura sobre estes paradigmas na tomada de decisão estratégica.

3 Racionalidade limitada

O modelo racional de escolha pressupõe que o comportamento humano é calculado e instrumental, ou seja, tem algum propósito (SIMON, 1978; TRIBE, 1973). Conforme Eisenhardt et al. (1992), na pesquisa sobre a tomada de decisão, esta pressuposição toma forma no modelo aceito da ação racional, no qual os atores em uma situação de escolha têm objetivos predeterminados que definem o valor das conseqüências possíveis da ação (NUTT, 1998, 1993, 1992; FREDRICKSON, 1989, 1984; MINTZBERG, 1976; ALLISON, 1971; SIMON, 1957; MARCH & SIMON, 1958; DEWEY, 1933). Os atores buscariam informações apropriadas e desenvolveriam um conjunto de alternativas de ações, a partir das quais escolheriam aquela que otimizasse seus objetivos. Este modelo ficou conhecido como o modelo de decisão sinóptico ou abrangente (ANDERSON, 1983; NUTT, 1976, 1984).

Diversos autores (SIMON, 1957; MARCH & SIMON, 1958; LIMDBLOM, 1959; CYERT & MARCH, 1963) questionaram os pressupostos cognitivos sobre o ator econômico clássico do modelo racional, como a noção de maximização do valor e a consistência do comportamento humano. Este debate estimulou o surgimento de estudos que evidenciaram limitações cognitivas do modelo racional, levando a variações dele. A seguir, apresentam-se as principais acomodações do modelo racional para tomada de decisões.

3.1 Fases do processo decisório

Diversos quadros de trabalho foram desenvolvidos para descrever as fases da tomada de decisão. Dewey (1933) sugeriu cinco fases seqüenciais para o pensamento reflexivo: sugestão em que a mente se volta para uma possível solução; intelectualização, em que ocorre a formulação da dificuldade sentida na forma de elaboração de um problema ou questão; desenvolvimento de hipóteses alternativas; elaboração mental das alternativas; e teste das alternativas e escolha. A partir deste modelo, surgiram diversos outros, agrupando as atividades sugeridas por Dewey em mais ou menos fases, porém mantendo a seqüencialidade do processo. Entre estes modelos, inclui-se o de três fases, proposto por Simon (1960): inteligência, em que se identifica o problema ou questão (corresponde às fases “sugestão” e “intelectualização” de Dewey); concepção, em que se buscam informações e se desenvolvem as alternativas de solução (corresponde às fases “desenvolvimento” e “elaboração mental” de Dewey); e escolha, em que se determina a melhor alternativa (corresponde à fase de “teste de alternativas” de Dewey).

Witte (1972) concluiu que o processo decisório é composto por inúmeras subdecisões e que elas não mantêm uma relação de seqüência entre si.

Acreditamos que os seres humanos não possuem a capacidade de buscar informações sem, de certa forma, simultaneamente, desenvolver alternativas. Eles não têm a capacidade de impedir a avaliação imediata destas alternativas, e desta forma são forçados à decisão. Este é um pacote de operações e a sucessão destes pacotes ao longo do tempo constitui o processo decisório total. (Apud MINTZBERG, 1976).

Influenciados pelo trabalho de Witte, Mintzberg et al. (1976) propõem um modelo genérico de três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Embora estas fases retomem a tricotomia proposta por Simon (1960), destaca-se no modelo o postulado de que não existe uma relação seqüencial simples entre as fases. Dentro de cada fase, as atividades do processo decisório são classificadas em rotinas. Na fase de identificação, ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as rotinas de busca e projeto. Na fase de seleção, as rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Estas rotinas foram designadas rotinas principais e são descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg et al. (1976)

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição
Identificação	Reconhecimento	<p>Oportunidades, problemas e crises são reconhecidos nesta rotina. A necessidade de uma decisão é identificada pela diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. Pounds (1969) achou que o padrão, usualmente utilizado, é baseado em: tendências passadas e projetadas, padrões existentes em outras organizações comparáveis, expectativas e modelos teóricos.</p> <p>Oportunidades parecem estar associadas a um estímulo único embora este possa permanecer dormente na mente do indivíduo até que este esteja pronto para a ação. Crises, usualmente, apresentam-se de forma súbita e inequívoca. Problemas, tipicamente, requerem múltiplos estímulos.</p> <p>A amplitude de um estímulo depende de diversos fatores: a capacidade de influência de sua fonte; o interesse do decisor; o benefício percebido na ação; a incerteza associada ao estímulo, e a percepção da probabilidade de sucesso da decisão.</p>

Quadro 1 (Cont.) – Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg et al. (1976)

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição
	Diagnóstico	<p>Usualmente, a situação não vem formulada para o decisor. Ele é defrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenada e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos.</p> <p>A rotina de diagnóstico pode ser formal, ou seja, explícita (são exemplos: grupos de trabalho, consultoria, força tarefa, e outros), ou informal.</p>
Desenvolvimento	Busca	<p>Rotina utilizada para buscar soluções <i>ready-made</i>, ou seja, totalmente desenvolvidas no ambiente externo à organização, durante o processo decisório.</p> <p>Foram isolados por Mintzberg e colegas quatro tipos de comportamento de busca: busca em memória, quando se busca a solução na memória da organização, por meio das pessoas ou documentos; busca passiva, quando o decisor aguarda passivamente que uma solução o alcance; busca por geradores, quando se ativam “geradores de busca” para produzir alternativas, como deixando que fornecedores saibam que a empresa está procurando por certo equipamento, e busca ativa, quando se buscam alternativas diretamente.</p>
	Projeto	<p>Rotina utilizada para desenvolver soluções customizadas (<i>custom-made</i>), ou seja, concebidas especialmente para a decisão. Esta rotina é também utilizada para modificar soluções <i>ready-made</i>, adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas).</p> <p>O projeto de soluções customizadas é iterativo e complexo. O estudo de Mintzberg e colegas gerou evidências de que somente uma solução customizada é totalmente desenvolvida pelas organizações no processo decisório. Diferentemente, mais de uma solução <i>ready-made</i> são, usualmente, desenvolvidas para efeito de comparação final. O número de soluções neste caso dependeria dos fatores tempo e custo de desenvolvimento.</p>
Seleção	Pré-Seleção	<p>Rotina, usualmente utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções <i>ready-made</i> do que seria possível avaliar. Tipicamente, esta rotina ocorre nos próprios ciclos de busca.</p>
	Avaliação-Escolha	<p>A rotina de avaliação aparece em três modos: julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões; barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso, e análise, quando ocorre avaliação factual.</p>
	Autorização	<p>A rotina de autorização ocorre quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para comprometer a organização em um dado curso de ação. A autorização pode ocorrer em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detêm o poder de bloquear a decisão.</p>

Além das rotinas principais, existem rotinas de suporte que podem ocorrer a partir de qualquer rotina principal: controle, comunicação e política. O Quadro 2 descreve estas rotinas.

Quadro 2 – Descrição das rotinas de suporte do modelo de Mintzberg et al., 1976

Rotinas de Suporte	Sub-rotinas	Descrição
Controle	Planejamento da decisão	Rotina utilizada para planejamento do processo decisório. São exemplos de atividades desta rotina: estabelecimento de limites e restrições no espaço da decisão, determinação de esboços de cronogramas, estratégias de solução e recursos necessários para o desenvolvimento da solução, e outros.
	Chaveamento de rotina	Nesta rotina os atores direcionam sua atenção para o planejamento do próximo passo no processo decisório.
Comunicação	Exploração	Envolve a busca ampla de informações gerais sobre a questão ou problema e a revisão das informações que atingem os decisores sem serem solicitadas.
	Investigação	Envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas.
	Disseminação	Corresponde às atividades de disseminação de informações sobre o progresso da decisão para os envolvidos ou interessados.
Política	Persuasão	Disseminação de informações sobre a solução durante as fases de desenvolvimento e no início da seleção com objetivo de diminuir resistências.
	Cooptação	Envolvimento dos dissidentes por sua participação, visando diminuir resistências.

As rotinas do modelo podem aparecer em qualquer ordem no processo decisório, podendo repetir-se. Assim, os passos do processo decisório podem se alternar, ramificar, gerar ciclos e reciclar. Os fatores que auxiliam a explicar as mudanças de uma rotina para outra são

designados fatores dinâmicos. Os principais fatores identificados por Mintzberg et al. (1976) foram: interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de realimentação, sincronizações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. O Quadro 3 descreve estes fatores dinâmicos.

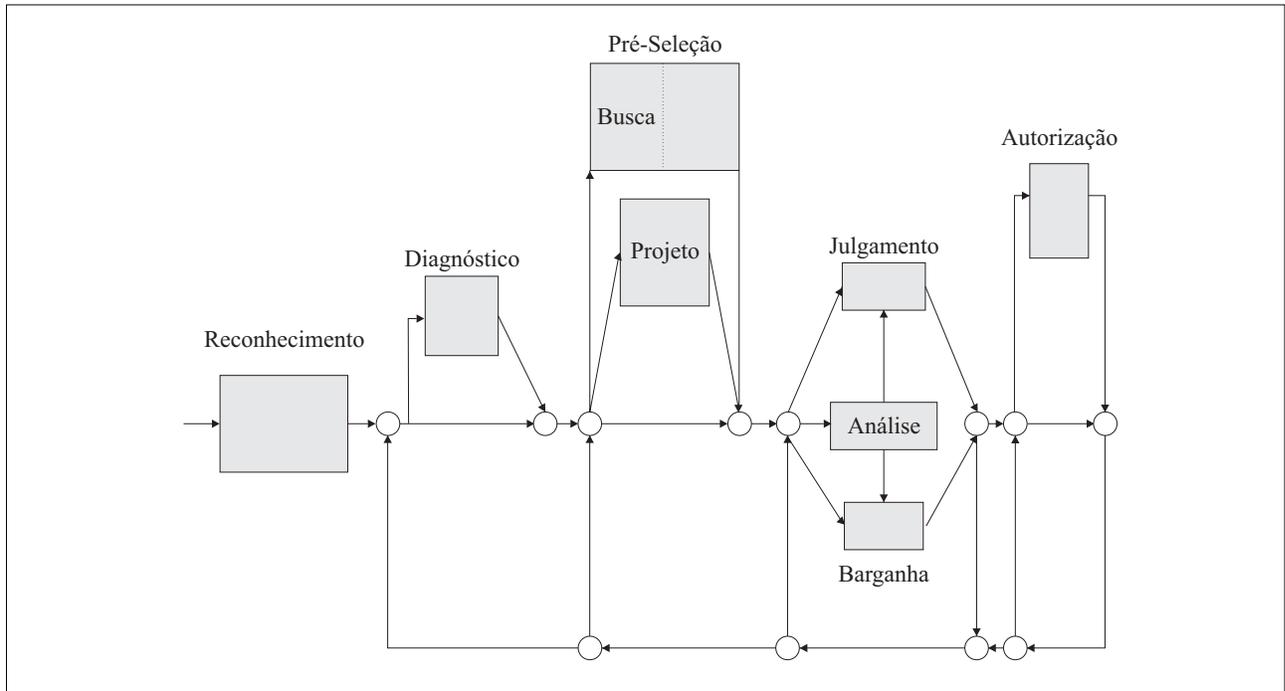
Quadro 3 – Descrição dos fatores dinâmicos do modelo de Mintzberg et al. (1976)

Fatores Dinâmicos	Descrição
Interrupções	Restrições inesperadas que causam a parada do processo decisório. São exemplos os impasses políticos e o surgimento de novas opções inesperadas que estimulam novas atividades de desenvolvimento ou seleção.
Atrasos de cronograma	Fatoração de decisões complexas em passos administráveis. Desta forma os gerentes podem introduzir atrasos que permitam o atendimento das múltiplas tarefas em que estejam envolvidos.
Atrasos de realimentação	Durante o atraso de realimentação, os atores aguardam os resultados de ações anteriores.
Sincronização	Gerentes podem propositalmente adiantar ou atrasar o processo decisório, visando obter vantagem de circunstâncias especiais, esperar melhores condições, sincronizar suas ações com outra atividade, gerar surpresa ou ganhar tempo.
Ciclos de compreensão	Em decisões complexas, os atores podem reciclar rotinas já ocorridas no processo decisório buscando maior compreensão sobre aspectos específicos.
Reciclagens por falha	O processo decisório pode ser bloqueado em função da ausência de soluções aceitáveis. Neste caso, os atores podem voltar a ciclos anteriores, alterando critérios em busca de desenvolver novas alternativas.

A partir das rotinas e dos fatores dinâmicos apresentados acima, Mintzberg et al. (1976) desenvolveram o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico, apresentado na Figura 1.

A linha principal através do centro do modelo mostra as duas rotinas mínimas de um processo decisório: reconhecimento da situação e avaliação-escolha.

Figura 1 – Modelo Geral do Processo Decisório



Fonte: Mintzberg et al. (1976)

Mintzberg e seus colegas encontraram que os processos decisórios podem ser classificados de acordo com a configuração do fluxo de rotinas no modelo. A configuração do fluxo dos processos parece depender do tipo da solução, do tipo dos fatores dinâmicos envolvidos e do tipo da decisão. Hickson et al. (1986) acharam que a linearidade do processo decisório é variável, dependendo o grau de reciclagem e a configuração do fluxo, da complexidade e do grau de política da decisão. Nutt (1992) estudou as táticas de formulação inicial do processo decisório. Encontrou a utilização de quatro táticas: idéia, em que os atores utilizam idéias existentes e buscam situações nas quais estas possam ser aplicadas; problema, em que os atores identificam algum tipo de problema e passam a analisá-lo para entender suas características; meta, em que um objetivo ou tática é estabelecido pelos atores, indicando fins desejados ou alvos a

serem alcançados; e reenquadramento, em que direções são estabelecidas pela demonstração da necessidade e viabilidade da ação.

Alguns autores têm estudado fatores contextuais que influenciam o uso e o sucesso das decisões. Alguns destes fatores são: percepção de urgência pelos decisores (MINTZBERG, 1976); percepção de importância pelos decisores (HICKSON et al., 1986; JANIS, 1989); apoio do *staff* (NUTT, 1993); disponibilidade de recursos (MARCH, 1958); e, grau de influência do decisor (HICKSON et al., 1986).

Nutt (1993, 1984) estudou a fase de desenvolvimento e encontrou seis táticas utilizadas pelos decisores para sua formulação: idéia, em que os passos da fase de desenvolvimento são guiados pela apreciação e promoção de uma idéia que já havia chamado a atenção dos atores anteriormente; modelo

simples, quando os atores “importam” a prática individual de outra organização, por visita ou coleta de dados, e a adaptam para ser aplicada na organização; modelo composto, quando as práticas de diversas organizações são “importadas” e compostas em um modelo adaptado para aplicação na organização; busca simples, quando, após a compreensão e especificação do problema, as necessidades estabelecidas são utilizadas para buscar soluções que são avaliadas, escolhendo-se a melhor; busca composta, quando são utilizados ciclos de busca com o objetivo de aprimorar o entendimento da questão, utilizando-se, a cada novo ciclo, o

conhecimento adquirido para especializar a especificação do problema e desenvolver novas buscas; e, projeto, em que o desenvolvimento é direcionado para soluções customizadas ou modificadas. Nutt (1998) estudou as táticas de avaliação. Em seu estudo, diferenciou as escolhas baseadas em julgamento de valor, identificadas por Mintzberg et al. (1976), pela apresentação ou não de justificativa pelo decisor. As escolhas que apresentaram justificativas foram classificadas como “subjetivas”, e as sem justificativas foram classificadas como “julgamento”. As táticas encontradas são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Descrição das táticas de avaliação

Táticas	Abordagem	Descrição
Analítica	Quantitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados.
	Quantitativa baseada em piloto	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados extraídos de testes de campo.
	Quantitativa baseada em simulação	Escolha baseada em conclusões obtidas da manipulação de dados gerados por simulações e previsões.
Barganha	Qualitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões em grupo derivadas da consideração de características de desempenho e da priorização de alternativas.
Subjetiva	Qualitativa baseada em análise de valor	Escolha baseada em conclusões derivadas do julgamento de valor sobre o significado de dados do desempenho.
	Opinião do patrocinador	Escolha baseada na citação pelo patrocinador de fatos que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do especialista	Escolha baseada em fatos providos por especialista, que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do usuário	Escolha baseada na percepção do usuário sobre o mérito das alternativas.
Julgamento	Opinião do patrocinador	O patrocinador faz uma escolha sem qualquer justificativa.

Fonte: Nutt (1998).

3.2 Limitações Cognitivas

Diversos trabalhos empíricos expuseram limitações cognitivas do modelo de ação racional. Os trabalhos de March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) foram alguns dos primeiros nesse sentido, desenvolvendo uma crítica geral e chegando a duas conclusões principais (PETTIGREW, 1973). A primeira é que as pessoas buscam “satisfazer” e não “maximizar” no processo de tomada de decisão. A segunda é que existem limites cognitivos no comportamento humano. As informações não estão disponíveis aos atores, eles precisam buscá-las no meio ambiente. Estes autores encontraram que a busca, frequentemente, interfere na escolha, por exemplo, se priorizando a busca e a escolha pelas preferências individuais.

Diversas pesquisas posteriores focaram aspectos específicos das limitações cognitivas nos passos básicos do modelo racional (determinação de objetivos, busca de informações e elaboração de alternativas, e escolha). As principais conclusões encontradas foram as seguintes: os objetivos, em geral, não são claros para os atores, mudam com o tempo e podem ser redefinidos ao longo do processo de busca por informações (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983; CYERT e MARCH, 1963); a busca por informações, comumente, é realizada de forma casual e oportunista (CARTER, 1971); a análise das alternativas pode ser limitada (DEAN e SHARFMAN, 1992; LANGLEY, 1989; EISENHARDT, 1989a; SCHWEIGER et al., 1989, 1986; ANDERSON, 1983; JANIS, 1982); as decisões frequentemente refletem o uso de procedimentos operacionais padrões e não da análise sistemática (ALLISON, 1971). Uma variação importante desta literatura é composta por trabalhos que buscam identificar fatores que influenciam as limitações cognitivas, como o tamanho das organizações (MINTZBERG e WATER, 1982), condições ambientais (DEAN e SHARFMAN, 1992; FREDRICKSON e MITCHELL, 1984; FREDRICKSON, 1984; FREDRICKSON e IAQUINTO, 1989), e o conflito (COSIER e

SCHWENK, 1990; SCHWEIGER et al., 1986; JANIS, 1982, 1989).

4 A Perspectiva Política no Processo Decisório Estratégico

Enquanto o modelo da racionalidade limitada foi uma reação aos pressupostos cognitivos sobre o indivíduo, o modelo político foi uma reação aos pressupostos sociais sobre os grupos (EISENHARDT et al., 1992). A perspectiva política admite que as organizações são coalizões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros estabelecem conflitos. As preferências conflitantes derivam de visões diversas sobre o futuro, viéses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confronto de ambições e interesses (DEAN e SHARFMAN, 1992; EISENHARDT e BOURGEOIS, 1989; PETTIGREW, 1985; QUINN, 1980; BORUM, 1980; GANDZ e MURRAY, 1980; PETTIGREW, 1973; ALLISON, 1971; BALDRIDGE, 1971).

Os conflitos vividos nas organizações são definidos como processos percebidos por ambas as partes envolvidas em que haja incompatibilidades (THOMAS, 1992; PRUITT, 1993; RUBIN, PRUITT & KIM, 1994). Há basicamente três visões a respeito dos conflitos em organizações. A primeira refere-se à visão tradicional, que trata o conflito como necessariamente ruim e prejudicial à organização, decorrente de comunicação deficiente, de falta de abertura entre os membros da organização. O segundo ponto de vista é o da escola de relações humanas e considera o conflito natural e inevitável, com potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo. Por fim, a terceira e mais atual é a visão interacionista que estimula o conflito, com base em que um grupo harmonioso e tranquilo tende a se tornar estático. Esta escola distingue dois tipos de conflito. Os conflitos funcionais são construtivos, enquanto os conflitos disfuncionais são destrutivos e prejudiciais ao resultado geral. Robbins (1974) descreve algumas fases no processo de conflito, apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Fases do Processo de Conflitos

Estágios
Estágio I – Oposição ou Incompatibilidade Potencial – Devem estar presentes condições que predisponham ao conflito, como: dificuldades na comunicação, problemas estruturais, como estilos de liderança, e variáveis pessoais.
Estágio II – Cognição e Personalização – Há a percepção das condições predisponentes de conflito e o envolvimento pessoal dos sujeitos envolvidos.
Estágio III – Intenções – As intenções são decisões de agir de determinada forma. Há duas dimensões que devem ser consideradas na análise das intenções: cooperatividade (o grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra parte) e assertividade (o grau em que cada parte busca satisfazer seus próprios interesses).
Estágio IV – Comportamento – Comportamentos conflitantes são geralmente tentativas abertas para implementar as intenções de cada parte.
Estágio V – Resultados – A inter-relação ação-reação entre as partes conflitantes gera resultados. Tais resultados podem ser funcionais ou não conforme explicitado acima.

O centro da perspectiva política é o processo de solução de conflitos entre indivíduos com preferências conflitantes. A abordagem competitiva

leva à utilização de táticas de influência. A seguir, no Quadro 6, são apresentadas algumas definições de poder e a definição adotada neste trabalho.

Quadro 6 – Definições de Poder

Principais Definições de Poder na Literatura
Habilidade de uma pessoa ou de um grupo para influenciar ou controlar algum aspecto de outra pessoa ou outro grupo. (CARTWRIGHT, 1959)
Poder é um termo primitivo. Não importa tanto definir o poder quanto delimitar as questões oriundas da utilização do termo pelos indivíduos. Em termos de relacionamento social pode assumir formas (grau de dependência em uma relação) e conteúdos (autoridade ou influência). (BACHARACH & LAWER, 1982)
Poder é o meio de resolver os conflitos de interesses que surgem nas organizações. O estudo das fontes e dos usos do poder proporciona o referencial necessário para que as organizações sejam compreendidas como um sistema político. (MORGAN, 1991)
Poder é a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Enfatiza o entendimento da dinâmica e o fluxo do poder. (MINTZBERG, 1983)
Poder é a habilidade de uma pessoa influenciar ou induzir outra pessoa em direção aos seus objetivos. Pode ser: coercitivo, remunerativo ou normativo (puro ou social). (ETZIONI, 1961)
A unidade de trabalho é o grupo social. Poder é a influência potencial que um agente social (pessoa ou grupo) exerce sobre uma pessoa, visando à mudança por ele desejada. Fluxo do processo do poder: motivação para a influência, avaliação das bases de poder, avaliação das estratégias de influência, preparação para a influência, escolha do modo de influência, avaliação dos efeitos da influência, efeitos do <i>feedback</i> . (FRENCH e RAVEN, 1959)
Habilidade para fazer com que os outros se comportem de acordo com as preferências de outrem e de impor sanções caso contrário. (ARNDT, 1970)
Poder é a influência potencial de uma pessoa sobre as atitudes e comportamentos de outra pessoa ou de grupos. (YUKL, 1989)

Todas as definições listadas acima têm em comum a questão da influência. Neste trabalho, será adotada a definição de Arndt (1970).

As bases do poder podem ser várias. A chave para o poder é a dependência. French e Raven (1959) propuseram cinco fontes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência. O poder coercitivo pode ser compreendido como dependente do medo. Na organização, o poder coercitivo pode ser exercido pela ameaça da demissão, do rebaixamento ou da suspensão, por exemplo. O poder de recompensa caracteriza-se pela concordância do subordinado diante de seu superior na organização, mediante a promessa de benefícios positivos. O poder legítimo depende da hierarquia formal da organização. O poder de competência é a influência exercida como resultado da especialização, habilidade especial ou conhecimento. O poder de referência depende da identificação do submisso com o detentor do poder. Essa identificação se dá por admiração ou desejo de agradar.

O comportamento político possui diversas abordagens. A primeira está relacionada com atividades que levam à aquisição e ao uso do poder visando a objetivos próprios (PFEFFER, 1981, 1992; EISENHARDT e BOURGEOIS, 1989; PETTIGREW, 1973; LASSWELL, 1936). A segunda envolve táticas de informação (DEAN e SHARFMAN, 1993; PETTIGREW, 1973). Isso é manipulação e controle de canais importantes de informação. A terceira vincula-se às táticas de uso do tempo e ao oportunismo para construir uma base de poder para as idéias (QUINN, 1980). Vários estudos (KOTTER, 2000; YUKL et al., 1996; LAUTERBACH e WEINER, 1996; RALSTON et al., 1993; PFEFFER, 1981, 1992; YUKL e FALBE, 1990; KEYS e CASE, 1990; GOODMAN, 1986; KIPNIS, 1984; CASE et al., 1988; KIPNIS e SCHMIDT, 1988; MINTZBERG et al., 1976; PETTIGREW, 1973) chegaram a diversas táticas políticas, das quais apresentamos algumas no Quadro 7.

Quadro 7 – Táticas Políticas

Táticas Políticas
Persuasão – uso de fatos e dados para fazer uma apresentação lógica ou racional de idéias.
Amizade – uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.
Coalizão – conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo ao pedido.
Cooptação – envolver os atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras.
Barganha – decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios.
Asserção – uso de uma abordagem direta e forte, tal como a exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que lhes é pedido e indicar que regras exigem obediência.
Criação de senso de urgência – uso de fatos e dados para criar no grupo senso de importância do momento vivido.
Salvaguarda – evadir-se de situações que possam refletir desfavoravelmente.
Autoridade superior – obter apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo a pedidos.
Sanções – uso de recompensas e punições derivadas da organização, como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Percebe-se que há pontos de contato entre as bases do poder e as táticas políticas, mas não se pode simplesmente reduzir uma a outra. As táticas políticas exigem, em várias oportunidades, a negociação, a cessão de ambas as partes para atingir o consenso. No exercício simples do poder, há cessão de uma das partes, a parte dominada. Há alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político (BIBERMAN, 1985). Dentre os fatores pessoais, alguns traços de personalidade como alto autocontrole, *locus* de controle interno e alta necessidade de poder criam maior probabilidade de as pessoas se engajarem em comportamento político. Dentre os fatores organizacionais, aumentam a probabilidade de a política vir à tona: a distribuição de recursos, oportunidades de promoção, baixa confiabilidade, ambigüidade, falta de clareza do sistema de avaliação, tomada de decisão democrática, pressão para alto desempenho (PFEFFER e MOORE, 1980; HILL e MAHONEY, 1978; PFEFFER e SALANCIK, 1974). Dean e Sharfman (1993) estudaram a relação entre o comportamento político e a racionalidade procedural na tomada de decisão estratégica, encontrando que estas são duas dimensões independentes do processo decisório. Isto leva à

possibilidade de classificação das decisões, com relação à sua natureza racional e política, em quatro tipos: alta racionalidade / alta política, alta racionalidade / baixa política, baixa racionalidade / alta política, e baixa racionalidade / baixa política.

Rubin, Pruitt e Kim (1994) descrevem os fenômenos da escalada e “empate forçado” (*stalemate*). O primeiro caracteriza-se pela utilização de táticas de influência mais pesadas pelos participantes do conflito. Este fenômeno envolve a ampliação da alocação de recursos, a generalização dos temas envolvidos, a evolução da competição e a formação de coalisões. As forças psicológicas que são a base deste fenômeno são: culpa, raiva, medo e ameaça à imagem. As possibilidades de finalização da escalada são a subjugação de um lado pelo outro, a eventual vantagem unilateral, a desistência de uma das partes, a anulação das divergências de interesses, ou o “empate forçado” (*stalemate*). A última situação ocorre quando se esgotam os recursos (capital, tempo, suporte social), ou os custos de continuidade são inaceitáveis.

A seguir, são apresentadas no Quadro 8 algumas táticas para resolução de conflitos (RUBIN, PRUITT e KIM, 1994; ROBBINS, 1974).

Quadro 8 – Táticas de Resolução de Conflitos

Técnicas de Resolução de Conflitos
Comunicação – entendimento dos propósitos e motivos, permitindo atração interpessoal.
Solução de problema – reunião entre as partes envolvidas por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas – criação de uma meta partilhada que exija cooperação das partes.
Expansão de recursos – a expansão de recursos pode gerar uma solução tipo ganha-ganha.
Suavização – amenizar diferenças, enfatizando interesses comuns.
Compromisso – cada parte do conflito desiste de algo de valor.
Comando autoritário – a autoridade formal resolve o problema e comunica a decisão.
Alteração da variável humana – treinamento para alterar atitudes e comportamentos.
Alteração de variáveis estruturais – mudança da estrutura e padrões de interação.
Atuação de terceiros – facilitadores, árbitros ou mediadores.
Atitudes unilaterais de redução de tensão – atitudes que buscam mostrar boa vontade.
Pedidos de desculpas – reconhecimento da razão de uma das partes.

Eisenhardt e Bougeois (1992, 1988) analisaram o conflito entre executivos e observaram a correlação da utilização de árbitros para solução de conflitos no processo decisório com um melhor desempenho em ambientes organizacionais instáveis.

5 Conclusão

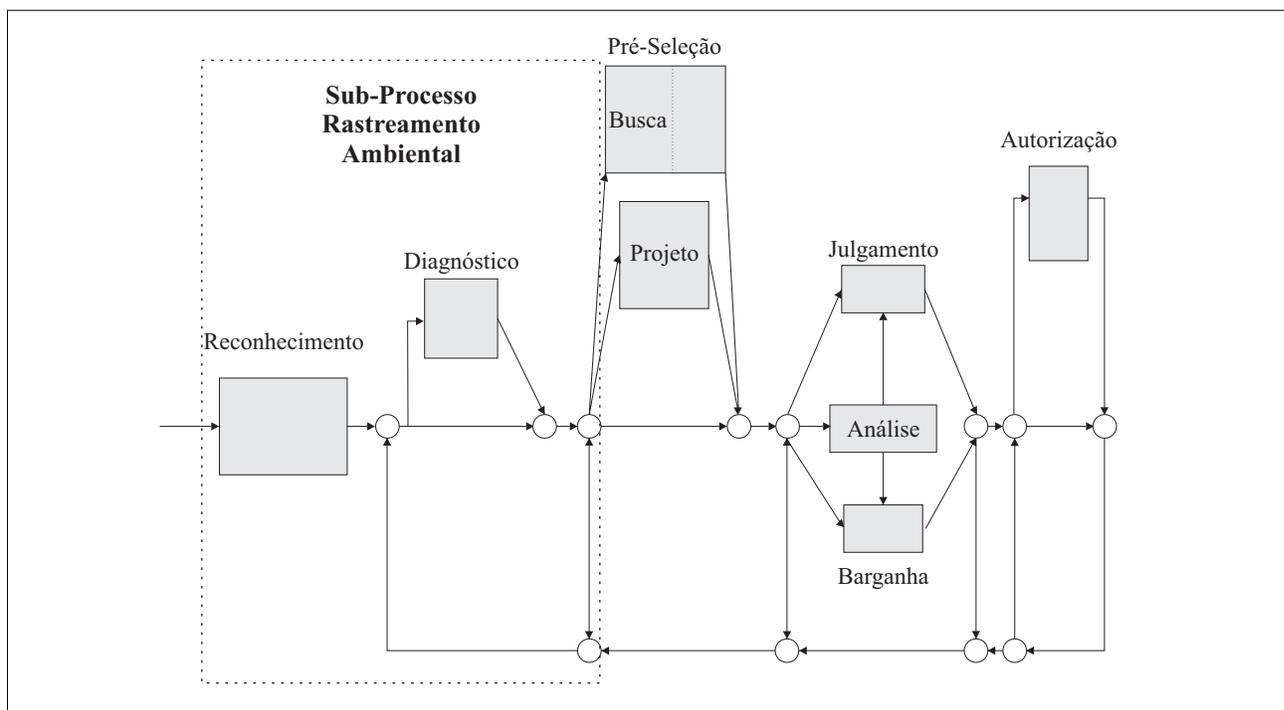
O objetivo deste estudo foi a estruturação de um quadro de trabalho conceitual que suportasse a pesquisa empírica sobre o processo de rastreamento ambiental, sob o enfoque das teorias da decisão organizacional. Para tanto, foram revisitadas as principais teorias sobre decisão organizacional, estabelecendo-se uma reflexão sobre o processo de rastreamento ambiental a partir deste referencial teórico. Este objetivo foi atingido e se corporifica em uma série de conclusões, derivadas da reflexão desenvolvida e apresentadas nesta última seção na forma de proposições, não-definitivas, a serem testadas em pesquisas posteriores.

O principal *insight* que gerou este estudo foi a conscientização de que as atividades de rastreamento ambiental (ANSOFF, 1975)

compõem o processo decisório organizacional de antecipação de surpresas estratégicas, ou seja, que busca antever mudanças ambientais brutais antes que elas ocorram.

Assim, constituem-se em um sub-processo do modelo geral do processo decisório estratégico proposto por Mintzberg (1976) e desenvolvido por Nutt (1992, 1993, 1998). Mais especificamente corresponde às rotinas de reconhecimento e diagnóstico da fase de identificação, descritas no Quadro 1. Conforme ilustrado na Figura 2, o rastreamento começa com as atividades de reconhecimento de sinais ambientais de alerta e termina com atividades de diagnóstico, criando-se sentido para os sinais antecipativos detectados, na busca de se identificar possíveis surpresas estratégicas futuras e perceber se há ocasião para empreender alguma ação solucionadora. Caso se estabeleça a necessidade de ação, a administração da organização dará continuidade ao processo decisório passando para a fase de desenvolvimento. Caso contrário, novos ciclos de reconhecimento serão acionados para ampliar as informações relativas aos sinais percebidos e ou se buscar novos sinais antecipativos.

Figura 2 – Processo de Rastreamento Ambiental no Modelo Geral do Processo Decisório.



É importante destacar que, neste processo, podem ocorrer rotinas de suporte, descritas no Quadro 2, acionadas a partir das rotinas principais de reconhecimento e diagnóstico. São elas rotinas de controle e comunicação, e políticas.

As rotinas envolvidas na fase de identificação podem aparecer em qualquer ordem, podendo repetir-se. Assim, os passos do processo de rastreamento podem se alternar, ramificar, gerar ciclos e reciclar. Os fatores que auxiliam a explicar as mudanças de uma rotina para outra são os fatores dinâmicos, descritos no Quadro 3, como: interrupções, falta de tempo hábil para se desenvolver e realizar cursos de ação, atrasos de realimentação, sincronizações, e reciclagem por falhas ou necessidade de melhor compreensão.

Observe-se que este resultado coincide parcialmente com Lesca (2000), uma vez que a fase de inteligência proposta por Simon corresponde à fase de identificação proposta por Mintzberg.

A criação de sentido se coloca na fase de inteligência do modelo inteligência-concepção-escolha (SIMON, 1960). A inteligência (do inglês *Intelligence Service*) designa um exercício de produção de símbolos representativos do diagnóstico (LE MOIGNE, 1990). (LESCA, 2000).

Há, porém, uma importante diferença. O processo de rastreamento ambiental não segue os pressupostos racionais quanto à seqüencialidade das fases do processo decisório, conforme sugerido por Simon (1960). Nem tão pouco ocorre isento de limitações cognitivas e sociais. O que implica um processo com expressiva dinamicidade em contraposição a um processo linear e estável.

As limitações cognitivas aparecem tanto no nível do processo, quanto dos indivíduos que participam dele. Esta proposição coincide com Lesca (2000) que acha que participantes do

processo de rastreamento se satisfazem com uma primeira alternativa plausível ao invés de considerar mais possibilidades. A mesma pesquisa verifica a influência de diversos fenômenos cognitivos no processo de rastreamento ambiental: uso de esquemas mentais, ilusão de correlação, ilusão de causalidade, ancoragem e superconfiança. Estes resultados coincidem com as táticas de formulação inicial do processo decisório, encontradas por Nutt (1992), e descritas na seção 3.1, Fases do Processo Decisório: idéia, problema, meta, e reenquadramento. Também coincidem com os resultados encontrados por Pounds (1969) e apresentados no Quadro 1. O padrão usualmente utilizado na rotina de reconhecimento é baseado em: tendências passadas e projetadas; padrões existentes em outras organizações comparáveis; expectativas, e modelos teóricos.

Outra proposição importante que resulta deste trabalho é que o processo de rastreamento ambiental é social e, portanto, não está isento de interesses conflitantes entre seus participantes, o que leva à perspectiva política.

A ratificação das proposições, aqui apresentadas, em pesquisas posteriores é importante tanto para o desenvolvimento da teoria sobre rastreamento ambiental, quanto para sua aplicação nas organizações. Destaca-se a implicação destas proposições para os modelos normativos sobre rastreamento ambiental: tanto com foco no processo (LESCA, 2003), quanto na estrutura organizacional (REINHARDT, 1984; BERNHARDT, 1994). A verdadeira compreensão da complexidade do funcionamento do rastreamento ambiental dentro das organizações parece exigir a composição destas abordagens com os pressupostos da racionalidade limitada e da perspectiva política. É com este grau de complexidade que as pesquisas futuras devem se envolver.

Referências

- ABELSON, R. P. The psychological status of the script concept. **American Psychologist**, 36, 715-29, 1981.
- ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Little Brown: Boston, 1971.
- ANDERSON, P. A Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis, **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 201-222, 1983.
- ANSOFF, I. H. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, v. 18, n.2, p. 21-33, Winter 1975.
- ARNDT, H. **On Violence**. London: Penguin Press, 1970.
- BACHARACH, S. B. & LAWER, E. J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1982.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**. New York: John Wiley and Sons, 1971.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass: HUP, 1966.
- BERNHARDT, D. C. 'I want it fast, factual, actionable' – Tailoring competitive intelligence to executives's needs. **Long Range Planning**, v. 27, n. 1, p. 12-24, 1994.
- BIBERMAN, G. Personality and characteristic work attitudes of persons with high, moderate and low political tendencies. **Psychological Reports**, Oct. 1985.
- BORUM, F. A power-strategy alternative to organization development'. **Organization Studies**, v.1, n.2, p. 123-146, 1980.
- CARTER, E. E. The behavioral theory of the firm and the top-level corporate decisions. **Administrative Science Quarterly**, v.16, n.4, p. 413-428, 1971.
- CARTWRIGHT, D. A field theoretical conception of power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (ed.). **Studies in social power**. The University of Michigan, 1959. p. 83-220.
- CASE, T.; DOSIER, L.; MURKISON, G.; KEYS, B. How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 9, n. 4, p. 25-31, 1988.
- COSIER, R.; SCHWENK, C. Agreement, consensus and thinking alike: Ingredients for poor decisions. **Academy of management Executive**, n.4, p.69-74, 1990.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DEAN, J. W. & SHARFMAN, M.P. Procedural rationality in the strategic decision making process. **Journal of Management Studies**, forthcoming, 1992.
- DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. The relationship between procedural rationality and political behavior in Strategic Decision-making. **Decision sciences**, v. 24, n. 6, 1993.
- DEUTSCH, M. Conflicts: Productive and destructive. **Journal of social Issues**, v. 25, n. 1, Winter 1969.
- DEWEY, J. **How we think**. Boston: D.C. Heath, 1933.
- EISENHARDT, K.M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.
- _____.; BOURGEOIS, L. J. III Charting strategic decisios in the microcomputer industry. In M. Van Glinow and S. Mohrmann, (eds.), **Managing Complexity in High Technology Organizations, Systems and People**. New York: Oxford University Press, 1989. p. 74-89.

EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J. III **Conflict and strategic decision-making: How top management teams disagree.** Working paper, Stanford University, 1992.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations.** New York: Free Press, 1961.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social Cognition.** 2. ed.. New York: McGraw-Hill, 1991.

FREDRICKSON, J. T.; MITCHELL, T. R. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in Industry with an Unstable Environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.

FREDRICKSON, J. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 3, 1984.

_____. & IAQUINTO, A.L. Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 516-542, 1989.

FRENCH JR., J. R. P. & RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (ed). **Studies in social power.** The University of Michigan, 1959. p. 150-167.

GANDZ, J.; MURRAY, V. V. The experience of workplace politics. **Academy of Management Journal**, v. 23, p. 237-251, 1980.

GARDNER, H. **Estruturas da Mente: A teoria das inteligências múltiplas.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GOODMAN, P. S.; RAVLIN, E. C.; ARGOTE, L. Current Thinking about Groups: Setting the Stage for New Ideas. In: Goodman, P. S. and Associates, **Assigning Effective Work Groups.** San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

GRZELAK, J. L.. Preferences and cognitive processes in interdependence situations: A theoretical analyses of cooperation. In: DERLEGA, J. V.; GRZELAK, J. L.. (editors) **Cooperation and Helping Behavior: Theories and Research.** New York: Academic Press, 1982.

HASTIE, R. Schematic principles in human memory. In: HIGGINS, E. T.; HEIMAN, C. P.; ZANNA, M. P. (eds.) **Social Cognition: the Ontario symposium.** Hillsdale: Erlbaum, 1981.

HEIDER, F. **The psychology of Interpersonal Relations.** New York: Wiley, 1958.

HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HILLS, F. S.; MAHONEY, T. A. University budgets and organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, n. 23, p. 454-465, 1978.

JANIS, I. L. **Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis management.** New York: Free Press, 1989.

JANIS, I. L. **Groupthinking: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes.** Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.

KEYS, B.; CASE, T. How to become an influential manager. **Academy of Management Executive**, p. 38-51, Nov. 1990.

KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M. Upward-Influence Styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. **Administrative Science Quarterly**, Dez. 1988.

_____.; SWAFFIN-SMITH, C.; WILKINSON, I. Patterns of Managerial Influence: Shotgun managers, tacticians and bystanders. **Organizational Dynamics**, p. 58-67, Winter 1984.

- KOCHAN, T. A.; JICK, T. A. The public sector mediation process: a theory and empirical examination. **Journal of Conflict Resolution**, v. 22, p. 409-425, 1978.
- KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, n.34, p. 598-671, 1989.
- LASSWELL, H. D. **Politics: Who gets what, when, how**. New York: McGraw Hill, 1936.
- LAUTERBACH, K. E.; WEINER, B. J. Dynamics of Upward Influence: How Male and Female Managers get their way. **Leadership Quarterly**, p. 87-107, Spring 1996.
- LE MOIGNE, Jean-Louis. **La modélisation des systèmes complexes**. Paris: Dunod, 1990.
- LESCA, N. **L'influence des biais cognitifs sur le processus de creation de sens a partir de signes d'alerte precoce**. In: ASAC-IFSAM 2000 Conference, Montreal, Québec, Canada, 2000.
- LESCA, N. **Veille stratégique: La méthode L. E. SCanning**. Paris: Éditions EMS, 2003.
- LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A **Organizations**. New York: John Wiley and Sons, 1958.
- MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, p. 49-58, Jul/Ago. 1976.
- _____.; WATERS, J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 465-499, 1982.
- _____. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- _____. RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The Structure of 'Unstructured' Decision Processes, **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 465-499, 1976.
- MORGAN, G. **Imágenes de la organización**. México DF: Ediciones Alfaomega, 1991.
- NEALE, M.A.; BAZERMAN, M. H. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1991.
- NEWEL, A.; SIMON, H. A. **Human problem solving**. Englewood Cliffs: Prentice-hall, 1972.
- NUTT, P. C. Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use. **Academy of management Review**, v. 1, n. 2, p. 84-98, 1976.
- _____. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 414-450, 1984.
- _____. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. **Management Science**, v. 44, n. 8, p. 1148-1166, Ago. 1998.
- _____. Formulation tactics and the success of organizational decision making. **Decision Sciences**, v. 23, n. 5, p. 519-540, 1992.
- _____. The identification of solution ideas during organizational decision making. **Management Science**, v. 39, n. 9, p. 1071-1085, Sep. 1993.
- PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock Publications Limited, 1973.
- _____. **The awakening giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- PFEFFER, J. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- _____. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- _____.; SALANCIK, G.R. Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v.19, n. 2, p. 135-151, 1974.

- _____.; MOORE, W. L. Power in university budgeting: a replication and Extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 637-653, 1980.
- PINFIELD, L. T. A field evaluation of perspectives on organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 3 p. 365-388, 1986.
- POUNDS, W. F. The process of problem finding. **Industrial Management Review**, Fall 1969.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Pacific Grove: Cole Publishing Company, 1993.
- QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood: Irwin, Inc., 1980.
- RAIFFA, H. **Teoria da decisão**. Petrópolis/São Paulo: Vozes/Edusp, 1977.
- _____. **The art and science of negotiation**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- RALSTON, D. A.; GUSTAFSON, D. J.; MAINIERO, L.; UMSTOT, D. Strategies of Upward Influence. **Asia Pacific Journal of Management.**, p. 157-175, Oct. 1993.
- REINHARDT, W. A. An early warning system for strategic planning. **Long Range Planning**, v. 17, n. 5, p. 25-34, 1984.
- ROBBINS, S. P. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1974. p. 31-55
- ROWE, R. O. e MASON, K. E. **Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. p. 165-171
- RUBIN, J. Z. & PRUITT, D. G. & KIN, S.H. **Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- SCHWEIGER, D.M., SANDBERG, W.R.; RAGAN, J.W. Group approaches for improving strategic decision-making. **Academy of Management Journal**, n.28, p. 51-71, 1986.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1957.
- _____. **The new science of management decision**. New York: Harper and Brothers Publishers, 1960.
- SIMON, H. A. Rationality as process and product of thought. **Journal of the American Economic Association**, v. 68 n. 1, p. 1-16, 1978.
- STEVENS, C. M. **Strategy and collective bargaining negotiation**. New York: McGraw-Hill, 1963.
- TRIBE, L. H. Technology Assessment and the Fourth Discontinuity: The Limits of Instrumental Rationality. **Southern California Law Review**, v. 46, p. 617-660, 1973.
- TVERSKY, A. & KAHNEMAN, D. Judgment under UNCERTAINTY: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, p. 1124-31, 1974.
- VON NEUMANN, J.; MORGENTERN, O. **Theory of Games and Economy Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.
- WAGNER, H. **Principles of Operations Research**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- WHITE, R. K. **Fearful warriors: a psychological profile of US-Soviet relations**. New York: The Free Press, 1984.
- WITTE, E. Field Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem. **International Studies of Management and Organization**, p. 156-182, Summer 1972.
- YUKL, G.; FALBE, C. M. Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. **Journal of Applied Psychology**, p. 132-140, Apr. 1990.
- YUKL, G.; KIM, H; FALBE, C. M. Antecedents of influence outcomes. **Journal of Applied Psychology**, p. 309-317, June 1996.
- YUKL, G. A. **Leadership in Organizations**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.