

# Introdução ao estudo dos processos de decisão

FREDERICO PEREIRA

## I

1 — Uma breve indagação sobre o campo semântico do termo *decisão* seria suficiente para revelar que ele, *normalmente*, se aplica a um conjunto de actos designáveis também pelas palavras «resolver», «deliberar», «determinar», «emitir opinião ou voto final», «sentenciar», «assentar», «fazer tomar uma resolução», etc.

Tais delimitações, suficientes para a explicitação do significado do termo tal como ele é correntemente utilizado, não evidenciam porém o facto essencial de os processos de decisão envolverem elevados níveis de complexidade e se desdobrarem, de facto, numa série de etapas que tornam possível a própria «resolução» e que se materializam em acções que podem elas próprias apresentar importante diversidade.

De uma maneira excessivamente geral, e demasiado esquemática, tais etapas podem marcar-se da seguinte forma <sup>(1)</sup>:

- 1 — Definição de objectivos
- 2 — Identificação de problemas
- 3 — Procura de informações
- 4 — Geração de soluções alternativas
- 5 — Escolha de uma linha de acção
- 6 — Implementação e controlo.

Contudo, uma observação mesmo que rápida, do quadro anterior, mostraria que subsistem problemas que se mantêm por resolver. Por exemplo, tal quadro não coloca o problema de saber *em função de quê é que o sujeito decide*. Ora uma questão tão básica como esta, tem dado origem a múltiplas teorias, sendo difícil, além do mais, a generalização dos resultados obtidos em situações experimentais mais ou menos controladas aos actos de decisão realizados na vida quotidiana, por indivíduos, grupos ou organizações. O mesmo se passa quanto à questão de saber *em função de quê é que o sujeito deve decidir*.

A situação, evidentemente, torna-se ainda mais complexa se se tiver em conta que o *processo de decisão individual* não é idêntico ao *processo de decisão grupal ou organizacional*, e que, em cada um desses casos se podem encontrar ainda múltiplas *nuances*: No caso da *decisão individual* pode o sujeito agir isoladamente, ou com a presença de uma audiência; se tiver uma audiência, pode esta não dar qualquer participação

<sup>(1)</sup> T. Mitchel, *People in Organization*, McGraw Hill.

(\*) Este trabalho não é um relatório de investigação nem uma revisão exaustiva da literatura. Trata-se apenas de algumas notas destinadas a quem, nomeadamente estudantes, se interesse pelo assunto, a ele desejando iniciar-se.

directa para o processo de decisão, ou emitir questões e aparentar reacções, susceptíveis de facilitar ou dificultar o processo de decisão, quer no seu conjunto, quer mediante efeitos actuantes essencialmente numa das suas etapas; no plano da decisão grupal, tanto pode existir a ideia de que a decisão será *consensual*, como a ideia de que a decisão, em última instância, será tomado pelo líder, como ainda as várias gradações possíveis entre esses dois extremos. Vê-se portanto, numa situação extremamente breve, como uma indagação elementar sobre a fenomenologia do processo de decisão revela a necessidade de introduzir diferenciações onde o senso comum parecia ver um processo simples e basicamente unitário.

2 — Todavia, as diferenciações susceptíveis de serem introduzidas por qualquer indagação fenomenológica — e sobretudo quando esta é apenas exemplificativa, e em qualquer caso, simples e esquemática — devem, numa segunda fase, ser *organizadas* de maneira mais rigorosa, em ordem a permitir um tratamento mais próximo dos requisitos da análise dita científica. Falar-se-á então de *decisão individual* e de *decisão no contexto de um grupo*, (ou de uma organização), por um lado; de *modelos normativos* (como *deve* o sujeito ou o grupo decidir) e de *modelos descritivos* (como *decidem*, de facto) de tomada de decisão — introduzindo-se, depois, em todos os casos, as diferenciações que se revelarem necessárias, e que a simples indagação fenomenológica não permitiria antever.

## II

Como acabámos de dizer, é necessário responder a duas questões: uma, de ordem *normativa*, outra de ordem *descritiva*. Desde já um exemplo extraído de D. Taylor, evidencia a diferenciação entre o normativo e o descritivo no plano do processo de decisão:

Suponhamos que temos dois baralhos de cartas, I e II. Ao I são extraídos todos os «paus», e ao II todos os «ouros» que são acrescentados ao I. Cria-se assim o baralho I', com três naipes «vermelhos» e um naipe «preto». As cartas de I' são baralhadas, devendo os sujeitos «adivinhar» qual a cor da primeira carta do baralho, repetindo-se o processo múltiplas vezes. O modelo normativo de tomada de decisões indicaria aos sujeitos qual o comportamento que deveria adoptar se quisessem dar o máximo número de respostas certas: Se *C* for o número de respostas correctas, no número total de res-

$$\text{postas «preta» então } C = \frac{3}{4}(N-P) + \frac{1}{4}P = \frac{3}{4}N - \frac{1}{4}P. \text{ Donde resulta que para ma-}$$

ximizar *C* se deveria minimizar *P*, ou seja, emitir sempre a resposta «vermelha». Ora a maioria dos sujeitos não revelam de facto esse comportamento, que a análise normativa indica ser óptimo; o que *fazem* é emitir as respostas «vermelha» na proporção de 3 para 1 — o que tende a baixar *C*. Seria este último facto, que os *modelos descritivos* deveriam prever.

Contudo, dado que só relativamente tarde a Psicologia se veio a interessar pelo assunto, a maioria dos modelos de decisão, elaborados por matemáticos, economistas, etc., são de tipo normativos.

Comecemos por estes.

a) Ao analisar as contribuições feitas para a compreensão do processo de decisão, nomeadamente no campo dos modelos normativos, devem distinguir-se três situações:

- a situação de decisão sob certeza
- a situação de decisão sob risco
- a situação de decisão sob incerteza.

### 1 — DECISÃO SOB CERTEZA

O conceito clássico de *homo oeconomicus* corresponde a uma teoria de decisão sob

certeza. Nesta situação, cada alternativa é perfeitamente conhecida, assim como os resultados possíveis de cada uma delas. O *homo oeconomicus* está portanto *completamente informado*; além disso, é *inteiramente racional*, capaz de ordenar perfeitamente os estados que deseja realizar, em ordem a *maximizar* o que for do seu interesse. Tais características como é de esperar, não se encontram em nenhum sujeito real, verificando-se regularmente que as decisões reais não obedecem ao paradigma de racionalidade completa — o que se objectiva, por exemplo, não transitividade *real* das preferências.

## 2 — DECISÃO SOB RISCO

Neste caso só as probabilidades de ocorrência de cada consequência de cada alternativa são conhecidas.

### *Valor esperado*

Por exemplo, um sujeito pode ter de optar por uma das duas possibilidades, *A* e *B*, com as seguintes consequências: — *A* — receber 2000\$00 com a probabilidade de 1., *B* — receber 10 000\$00 com a probabilidade de .15 ou 1000\$00 com a probabilidade de .85. A alternativa mais «interessante» pode ser determinada com base no princípio de *maximização do valor esperado* — considerando «valor esperado» de uma alternativa o somatório dos produtos de valor de cada ocorrência possível pela respectiva probabilidade: ( $VA = \sum p_i V_i$ ). Assim, no exemplo atrás indicado, o valor esperado da alternativa *A* é de  $1 \times 2000\$00 = 2000\$00$ , enquanto o valor esperado de *B* é de  $(.15 \times 10\ 000\$00) + (.85 \times 1000\$00) = 2350\$00$  — donde resulta que o sujeito *racional* deveria optar por *B*.

É de notar, todavia, que apesar de elegância do modelo de maximização do valor esperado os sujeitos não se comportam *sempre* de acordo com as previsões dele derivadas. É o que se torna perfeitamente

compreensível se se tiver em conta o chamado paradoxo de S. Petersburg (2).

1) A questão em estruturas decisionais semelhantes às do paradoxo de S. Petersburg pode ser exemplificada pelo seguinte problema: quanto pagaria um sujeito para jogar o jogo que consiste em lançar uma moeda ao ar, recebendo 2\$00 se a moeda cair «caras» no primeiro lançamento, 4\$00 se cair «coroas» no primeiro e «caras» no segundo, 8\$00 se cair coroas nos dois primeiros lançamentos e «caras» no terceiro, e assim sucessivamente? Neste caso, o valor esperado seria de  $(1/2 \times 2\$00) + (1/4 \times 4\$00) + (1/8 \times 8\$00)$ , e, como se trata de uma série infinita, o valor esperado seria igualmente infinito. Porém, ninguém «investiria» neste jogo uma soma significativa, o que mostra a dificuldade de fazer funcionar, no plano descritivo, em todas as situações, o modelo de decisão do tipo maximização do valor esperado.

### *Teoria dos jogos*

Também aqui se levanta, como é de esperar, o problema da comparação normativo-descritivo, pois a teoria dos jogos é uma teoria essencialmente normativa.

O fraco valor descritivo da teoria dos jogos deve-se numa grande parte aos pressupostos que estão na sua raiz:

- «Todos os resultados possíveis de uma dada situação são perfeitamente especificados.»
- «Cada indivíduo tem um padrão constante de preferência.»
- «Cada indivíduo conhece perfeitamente o valor numérico de utilidade que os seus adversários estão a tentar maximizar.»

(2) Cf. Luce e Raiffe: «Games and Decisions», in March: *Handbook of Organizations*, Rand Mac Nelly.

— «As variáveis que controlam os possíveis resultados estão perfeitamente determinadas.»

É evidente que todas estas condições só muito raramente estão reunidas — mas apesar disso, a teoria dos jogos pode revelar-se útil na medida em que a «sua aplicação pode ajudar a tomar melhores decisões do que aquelas que teriam sido tomadas sem ela».

### 3 — DECISÃO SOB INCERTEZA

«Na decisão sob incerteza, como na decisão sob risco, o indivíduo conhece todas as alternativas. Como na decisão sob risco, ele conhece também *todas* as consequências que podem resultar de cada alternativa. A *incerteza* aparece porque as probabilidades dos possíveis resultados são desconhecidas.»<sup>(3)</sup>

A questão que, no quadro dos modelos normativos, se levanta é a seguinte:

Suponhamos que um indivíduo está confrontado a um conjunto de alternativas  $A_1, A_2, A_3 \dots A_4$ .

Suponhamos também que todas as possíveis consequências de cada alternativa são conhecidas, mas o que o resultado que de facto ocorrerá depende do «estado da natureza»  $S_1, S_2; S_3 \dots S_4$  que, de facto, se vier a verificar.

Em que base deveria um indivíduo decidir, quando não tem qualquer conhecimento de probabilidade de ocorrência de cada um dos possíveis «estados de natureza»? (cf. D. Taylor, *op. cit.*).

Uma primeira sugestão poderia ser a de *maximizar a utilidade mínima* (escolher a alternativa que maximizará a utilidade mínima). O sujeito, por outras palavras, deveria considerar todas as consequências de cada alternativa e escolheu aquela cujo pior resultado tivesse a maior utilidade.

<sup>(3)</sup> D. Taylor: «Decision making and Problem Solving», in March: *ob. cit.*

Todavia, a ser assim, o «jogador» estaria a comportar-se como se estivesse num jogo a dois contra a *natureza*, estando esta a comportar-se, como um adversário adoptando uma estratégia dita de tipo minimax.

Ora a ideia de que a «natureza» «adapta» uma estratégia de tipo minimax é impen-sável (Luce e Raiffe).

Sendo assim, certos autores sugeriram que o sujeito de decisão deveria adoptar não uma estratégia de maximização de utilidade mínima, mas sim uma estratégia de *minimização da perda máxima*.

Exemplificando (cf. D. Taylor):

Suponhamos que estamos confrontados a duas alternativas  $A_1$  e  $A_2$ . Suponhamos que só dois «estados de natureza» podem ocorrer:  $S_1$  e  $S_2$ .

Suponhamos ainda que a matriz de utilidades é a seguinte:

	$S_1$	$S_2$
$A_1$	1	0
$A_2$	0	10.

A partir desta informação pode determinar-se a «perda» correspondente a cada alternativa; após isso, a minimização de perda máxima levaria o sujeito a optar por  $A_2$ .

A verdade, porém, é que tanto o modelo *maximin* para a «utilidade», como o modelo *minimax* para a «perda» foram muito criticados, não havendo nenhum modelo inteiramente aceite, especialmente, como é natural, no *plano descritivo*.

Neste plano, de resto, existem *assumpções implícitas*, do ponto de vista psicológico, que tendem a *modificar a organização* dos problemas de decisão.

Veja-se, por exemplo, o seguinte quadro:

	$S_1$	$S_2$	$S_3$	$S_4$	$S_5$
$A_1$	1	0	0	0	0
$A_2$	0	1	1	1	1

Se a situação for de decisão sob incerteza, ou seja, se as probabilidades de ocorrência dos «estados de natureza»  $S_1, S_2, S_3, S_4$  e  $S_5$  forem desconhecidas, o sujeito de decisão deveria ser *indiferente*, entre  $A_1$  e  $A_2$ . Ora não é isso que acontece. Qualquer sujeito confrontado a um problema de decisão com uma estrutura idêntica à do quadro anterior, optaria por  $A_2$  — pois consideraria que é mais provável obter uma utilidade de 1 optando por essa alternativa.

Contudo, sendo o sujeito inteiramente ignorante das probabilidades respectivas de ocorrência dos diversos «estados de natureza» nada lhe garante, por exemplo, que não se verifique que  $Ps_1 < Ps_2 + Ps_3 + Ps_4 + Ps_5$ .

Apesar disso, o sujeito opera como se essa desigualdade fosse altamente improvável, considerando, inversamente, como muito plausível que a distribuição de probabilidades de  $S_1, S_2, S_3, S_4$  e  $S_5$  obedece ao paradigma da equiprobabilidade. O que corresponde ao princípio de *razão insuficiente*: «Se não houver nenhuma razão para acreditar que um evento de um conjunto de eventos mutuamente exclusivos tem uma ocorrência mais provável do que qualquer outro, então todos os eventos serão considerados «equiprováveis»».

Resultante: verifica-se que o sujeito «transforma» situações de decisão sob incerteza, na realidade, em situações, no plano psicológico, de decisão sob risco — o que lhe permite «calcular» a utilidade esperada para cada alternativa e escolher aquela que maximiza a utilidade.

Eventuais dificuldades de decisão, nesse caso, passam a derivar das características intrínsecas à situação de decisão sob risco, nomeadamente a necessidade de construir uma lista exaustiva de eventos mutuamente exclusivos correspondentes aos vários «estados de natureza» possíveis.

## b) Modelos de decisão

Podem considerar-se essencialmente dois tipos de modelos: modelos de processamento e modelos de escolha (\*).

### Modelos de processamento

Uma vez obtida a informação necessária, trata-se de gerar e avaliar alternativas, o que obriga a considerar e a integrar os valores de base que em última instância presidem à decisão.

Algumas críticas foram dirigidas a este tipo de modelo, nomeadamente em relação ao seu *carácter estático*. Concretamente, o modelo não integra a dimensão *mudança* de pessoas e situações que frequentemente acompanha a própria geração de alternativas. Por outro lado, não permite a assimilação de variáveis mais propriamente psicológicas, como «inconsistências» atitudinais e valorativas, uso de informação irrelevante, resistência a alteração de critérios, e, acima de tudo, limites internos da capacidade subjectiva de processar informação.

### Modelos de escolha

A decisão faz-se por escolha entre alternativas, cujo valor é adequadamente quantificado, tal quantificação é realizada pela aplicação de função *valor-esperado*, já indicado ( $VE = \sum P_i V_i$ ), ou mediante a aplicação do *modelo de utilidade subjectiva esperada*.

Em qualquer destes casos, surgem contudo dificuldades. Quanto ao primeiro, verifica-se que nem sempre é possível calcular o valor dos resultados de cada alternativa, nem a probabilidade da sua ocorrência. Quanto ao segundo, observações idênticas se poderiam fazer, não já relativamente ao

(\*) O que segue é uma síntese de T. Mitchell: «People in Organization», McGraw Hill.

valor, mas relativamente à utilidade subjectiva. É difícil definir critérios que tornem possível a expressão material de utilidade de resultados nunca experimentados, é difícil gerar todas as sequências de acção possíveis, e não coincide com a realidade a ideia de que o sujeito de decisão maximiza, ou seja, mantém em curso o processo de geração de alternativas até as ter esgotado, optando então pela *melhor* de todas elas, ou seja, por aquela cuja utilidade subjectiva esperada seja maior. Quer dizer que as observações que já foram feitas em relação ao sujeito *homo oeconomicus* poderiam ser igualmente feitas em relação ao sujeito hipotético que funcionaria de acordo com qualquer dos modelos de escolha mencionados.

### *Racionalidade limitada*

Embora afirmando que não pode excluir-se uma teoria de escolha racional («uma teoria de administração ou de organização não existe sem uma teoria de escolha racional»), H. Simon considera que o melhor modelo de decisão é ineficaz se não tiver em conta a realidade psicológica, e propõe um modelo de decisão ajustável aos sujeitos concretos da decisão e não apenas dependente das abstracções da teoria económica. Esse modelo apoia-se no que H. Simon elucidativamente designa por princípio de racionalidade limitada.

A natureza desse princípio é inteligível se se tiver em conta as observações de Simon em relação à racionalidade completa: «A racionalidade requer um conhecimento completo e uma antecipação, das consequências que se seguirão a cada escolha — mas o conhecimento das consequências é sempre fragmentário; como estas consequências dizem respeito ao futuro, a imaginação deve colmatar a falta de experiência associando-lhes valores. Mas os valores só podem ser imperfeitamente antecipados —; a racio-

nalidade exige uma escolha entre todos os possíveis comportamentos alternativos que podem ser pensadas<sup>(5)</sup>.

Vê-se que, em primeiro lugar, Simon sublinha a impossibilidade real de o sujeito de decisão ter uma informação completa, e, se a tivesse, de a combinar de maneira adequada para definir as utilidades subjectivas (ou os valores) de cada alternativa. Um exemplo, extraído de D. Taylor<sup>(6)</sup>: torna sensível essa impossibilidade. Suponhamos que dado indivíduo quer comprar um automóvel e está confrontado a algumas centenas de modelos. Como determina ele a utilidade subjectiva de cada modelo? Quais os valores? Que procura no automóvel? Economia? Prestígio? Capacidade? Volume de bagageira? Velocidade? Aceleração? Resistência?, etc., etc.

Para chegar a um número global de mérito de cada modelo, o sujeito deve determinar os valores relevantes, o grau em que cada alternativa realiza esse valor, o peso relativo de cada valor, e então combinar os valores ponderados num índice global. O que supõe que os vários valores foram de algum modo medidos e transformados numa escala comum, tendo o sujeito, portanto, determinado quantas «unidades» de aceleração correspondem a quantas «unidades» de resistência, de economia, e assim sucessivamente. Se se considerar a situação de decisão sob risco, o sujeito conhecendo todas as alternativas, e todas as consequências de cada alternativa, todas as utilidades, e todas as probabilidades, deveria ainda multiplicar as utilidades pelas probabilidades, somá-las para cada alternativa, escolhendo finalmente aquelas que maximizam a utilidade esperada. Tudo isto é irrealizável na maioria das situações: «há uma completa falta de evidência de que, nas situações reais de es-

<sup>(5)</sup> H. Simon: *Administrative Behaviour*, Macmillan.

<sup>(6)</sup> D. Taylor: *ob. cit.*

colha humana de alguma complexidade, tais cálculos possam ser feitos» (7).

Em segundo lugar, não existe evidência de que o sujeito prossiga a geração de alternativas, até as ter esgotado, escolhendo então aquela cuja utilidade subjectiva esperada seja maior, ou seja, não existe evidência de que o sujeito de decisão obedeça ao princípio de maximização. Pelo contrário, tudo leva a crer, de acordo com Simon, que o sujeito obedece antes, no seu comportamento, ao assim chamado *princípio de satisfação*. O sujeito não gera a *totalidade* das alternativas e pára o processo de geração de alternativas logo que uma se revela satisfatória à luz de critérios previamente definidos.

A diferença entre as normas óptimas e normas de satisfação pode explicitar-se dizendo que as *normas óptimas* supõem a existência de um conjunto de critérios que permite comparar *todas* as alternativas e optar por aquele que, sem ambiguidade, realiza melhor todos os critérios; e que as *normas de satisfação* permitem apenas descrever os mínimos de escolha, optando-se pela alternativa que *primeiro* ultrapassar ou realizar esses critérios. Ou seja: ao contrário do que se passa com as primeiras, as normas de satisfação aplicam-se na medida em que se realiza uma comparação *sequencial* entre resultante e critérios, e não exigem uma comparação final entre todos os resultantes e os critérios adoptados (8).

Contudo, também o *princípio de satisfação* foi contestado por alguns autores, que apresentaram factos que *não* são previsíveis nem nos termos da teoria do *homo oeconomicus*, nem nos termos de teoria do «homem administrativo», de Simon. Svelberg,

por exemplo, estudou em profundidade a conduta de vários estudantes graduados em busca de emprego. Verificou que muitos elementos da sua população continuavam a procurar mesmo após terem encontrado uma alternativa aceitável, 74 % dos estudantes considerados indicando que tinham uma ou mais escolas satisfatórias duas semanas antes de parar a busca. Svelberg conclui à luz deste tipo de dados que o passo final nos processos de decisão são um *acto de confirmação* de uma «escola acertada», prosseguindo o sujeito a geração de alternativas apenas para assegurar a identificação de sua escolha com o modelo favorito (9).

Outros autores como Sheridan *et al.* (10), revelaram factos que, em matéria de decisão, se enquadram melhor na teoria de Vroom sobre Motivação do que em quaisquer outras (11). Por outro lado, analisando o comportamento de decisão de trinta estudantes em matéria de escolha de uma empresa para trabalhar, verificou que nove deles seguiram o padrão de validação (Svelberg), catorze o padrão da teoria clássica (maximização) e sete o padrão de satisfação (Simon) (12).

De uma maneira geral, então, pode dizer-se que o mais provável é que existem *vários tipos de conduta de decisão*, que exigem, portanto, a formalização de vários modelos e não de apenas um. *A decisão, tal como muitos outros processos psicológicos, não é, certamente, um processo unitário.*

---

(7) P. Svelberg: «Un programmed Decision Making — Papers and Proceedings, 26th Annual Meeting», Academy of Management; G. Dessler: «Organization and Management: A Contingency Approach», 1976, Prentice Hall.

(8) Sheridan *et al.*: «The Descriptive Power of Vroom's expectancy theory» Proceedings Ac. Management, 1973.

(11) W. Glueck: «Decision Making Organizational choice» Personnel «Psychology», 27.

(12) Vroom: *Workand and Motivation*, Willey.

(7) H. Simon: *ob. cit.*

(8) V. March e Simon: *Organizations*, trad. franc., Dunod

Foi este género de constatação que levou vários autores a desenvolverem o chamado modelo de contingência de decisão<sup>(13)</sup>.

Este modelo considera basicamente três tipos de estratégias: «analítica com suporte»<sup>(14)</sup>, «analítica sem suporte» e «não analítica». A utilização dos processos gerados pelos modelos normativos (como, por exemplo, árvores decisão) é própria das decisões analíticas com suporte; no caso de decisões analíticas sem suporte, verifica-se ainda uma certa sistematicidade no processo de decisão, mas sem o recurso explícito a técnicas auxiliares; no terceiro caso trata-se apenas de aplicar, por exemplo, uma regra já conhecida ou de repetir um comportamento já múltiplas vezes emitido em situações idênticas.

Como é previsível, a opção por uma destas três estratégias depende em primeiro lugar do nível de importância e de complexidade da situação problema do nível de irreversibilidade de decisão, e das próprias qualidades e habilidades do sujeito de decisão. Em geral, optar-se-á pela estratégia que permita, com o menos esforço possível, realizar uma decisão minimamente satisfatória.

#### *Outras variáveis psicológicas no processo de decisão*

Foram já referidos alguns dos limites (impossibilidade de obter informação completa, por exemplo) dos modelos normativos de decisão, limites que estão na origem de elaboração de outros modelos, mais perto da realidade dos processos de decisão. Porém, como sublinham Katz e Kahn<sup>(15)</sup>,

uma discussão dos limites cognitivos da racionalidade seria incompleta sem uma descrição mais específica de factores psicológicos que determinam a natureza dos processos de raciocínio». É, portanto, necessário acrescentar ao estudo das variáveis em jogo no processo de decisão *outros aspectos* que nele exercem, normalmente, uma influência mais ou menos profunda.

Katz e Khan distinguem, nomeadamente, os seguintes factores: a influência de posição no espaço social, a identificação com grupos de referência externos; a projecção de atitudes e valores; a indiferenciação e globalidade de raciocínio e o seu possível funcionamento em termos dicotómicos; a «miopia» cognitiva; a orientação para a ideologia vs. objectividade; a criatividade vs. bom senso; a orientação para a acção vs. orientação para a contemplação.

O primeiro factor, a influência de posição no espaço social ocupada pelo sujeito age, nomeadamente por intermédio do conjunto de conhecimentos, atitudes, juízos e opiniões que favorece, repercutindo-se assim, inevitavelmente, sobre o processo de decisão.

A noção de identificação com grupos de referência externos aponta para a ideia de que os indivíduos assimilam os valores intrínsecos de organização onde trabalham, mas mantêm também valores profissionais ou outros que transcendem o campo específico de organização. Estes últimos valores podem competir com a actividade organizacional do sujeito, os mesmos entrar em conflito com ela<sup>(16)</sup>.

Neste caso, diminuem a eficácia do processo de decisão não só por nela introduzirem variáveis mais ou menos irrelevantes,

(13) V. L. R. Beach e T. Mitchell: «A contingency model for the selection of decision strategies», *Technical Report* n.º 76-6, Un. Washington, 1976, e T. Mitchell: *ob. cit.*

(14) A terminologia de Beach e Mitchell é: *Aided analytic, Unaided analytic, Non-analytic.*

(15) Katz e Kahn: *Social Psychology of Organizations*, Wiley.

(16) Ver a este respeito, E. Schein: «Organizational Localization and the profession of management» — the third D. McGregor: «Memorial Lecture of the A. P. Sloan School of Management», in Kolb *et al.* *Organizational Psychology*.



como por contribuírem para elevar a selectividade da percepção, baixando o nível de procura de informação. Processos da mesma ordem se verificam a nível intra-organizacional<sup>(17)</sup>.

A projecção de atitudes e valores é outro factor importante, enquanto limite de racionalidade. É claro que, repercutindo-se as decisões sobre outros, a atribuição a estes, pelo sujeito de decisão, das suas atitudes e valores, leva-o a descobrir regularmente, *a posteriori*, que aquele afinal não se identificam com os seus critérios de referência, o que transforma muitas vezes uma decisão aparentemente adequada em decisão desajustada face à realidade organizacional. A globalidade de raciocínio corresponde à não-diferenciação: outros grupos são vistos de forma excessivamente simplificada. Esta simplificação articula-se com toda a espécie de estereótipos que tornam o ambiente psicológico de decisão incongruente com a realidade. Uma das formas mais típicas de diferenciação insuficiente é o processo de dicotomização.

Quanto à miopia cognitiva, um dos aspectos em que ela se manifesta é a super-simplificação nos processos de atribuição causal. A crença, nunca afirmada mas implícita, em que o absentismo, por exemplo, ou a falta de produtividade, são explicáveis em termos psicológicos individuais (não trabalham porque não gostam de trabalhar, ausentam-se porque são irresponsáveis) é um exemplo desta simplificação excessiva. Tais crenças contribuem normalmente apenas para criar dispositivos de controlo tanto mais ineficazes quanto geram, de imediato, respostas negativas para o rendimento organizacional por parte daqueles que se vêem

controlados. Esta tendência é muito vigorosa e corresponde, no fundo, à dificuldade em visualizar a organização em termos globais e a persistência de modelos subjectivos de compreensão do comportamento de grupos e de organizações.

O factor orientação para a ideologia vs. orientação para o poder, pode ser exemplificado pelos dois «extremos» que nele se enquadram: o «fanático» e o «negociador», o primeiro exigindo a realização de um programa ideológico, e sendo insensível aos segmentos de realidade incongruentes com esse programa, o segundo procurando sobretudo manter o seu próprio estatuto, estando aberto a todas as alterações, mudanças de princípios, etc., que para esse fim se revelarem necessárias. É evidente que quer o sujeito de decisão «fanático» quer o «negociador» atingem baixos níveis de racionalidade no processo de decisão, e, se ocupam posições de liderança, normalmente apresentam fortes inconvenientes para a organização que dirigem.

A emotividade é, evidentemente, outro factor susceptível de dificultar o processo de decisão. Tal emotividade apresenta sobretudo inconvenientes se dificultar a estruturação cognitiva dos problemas, e se levar os sujeitos a distorcer a informação. A situação agrava-se quando os subordinados, colaboradores, etc., do sujeito de decisão optam por lhe ocultar informações, «inconvenientes» porque «irritantes». «Os subordinados protegerão as suas próprias posições fazendo a triagem dos factos de acordo com as tendências emocionais do líder» (Katz e Khan, *ob. cit.*). Uma das resultantes é que se evitarão as avaliações de desempenhos e de rendimentos, individuais, grupais e organizacionais, que permitam corrigir as deficiências observáveis, manifestando-se esta tendência tanto entre o(s) líder(es) como entre os subordinados ou os colaboradores. Tal miopia cognitiva generalizada pode ultrapassar determinados limiares e levar a organização no seu conjunto,

<sup>(17)</sup> Cf., por exemplo, D. C. Seaborn e H. Simon: «Selective-perception: a note on departmental identification of executives, sociometry», 21, ref. in Katz e Kahn, *ob. cit.* ou, a outro nível, Kolb, Runbin Mc Intyre: «Organizational Psychology, an experiential approach», 1979.

ao fracasso ou em todo o caso, à não realização dos seus objectivos.

Quanto à criatividade, citando Katz e Khan, verifica-se que ela não é normalmente um apanágio do líder organizacional. O sujeito criativo, capaz de produzir ideias novas e originais, soluções inovadoras e projectos de transformação e desenvolvimento, raras vezes tem em conta, de maneira adequada, o peso dos factores da realidade.

Mais preocupado com o fluir das suas ideias, ele interessa-se menos pela sua avaliação e crítica. O bom-senso, pelo contrário, encontra-se mais em sujeitos pouco criativos e simultaneamente pouco inovadores — sujeitos estes que normalmente ocupam as posições mais altas nas hierarquias organizacionais.

## DECISÃO/PARTICIPAÇÃO

Após uma brece observação dos modelos normativos de decisão, dos seus limites de aplicabilidade (podem ser guias de acção, não são boas descrições de realidade), tanto no plano cognitivo como no plano emocional, trata-se agora de analisar, de forma mais ou menos esquemática, o problema decisão/participação e de expor alguns dados e instrumentos que podem ter um papel facilitador na resolução do referido problema. Tais instrumentos (neste caso o modelo de Vroom e Yetton)<sup>(18)</sup> são de maior importância, para que a discussão sobre decisão individual/decisão grupal ultrapasse o mero plano ideológico em que normalmente é situada, e onde se evocam, muitas vezes, como argumentos, ideias tão vagas ou em todo o caso tão pouco operantes no plano imediato como as relativas a grandes opções

sociais, ou as sintetizadas em redor de noção de «natureza humana».

1) A resistência à decisão em grupo é conhecida.

Existe, por exemplo, a ideia de que «a probabilidade de se vir a tomar decisões efectivas, no contexto de um grupo, é inversamente proporcional ao quadrado do número de elementos do grupo». Mas, por outro lado, vários autores defendem o processo de decisão participado, e, nomeadamente, psicossociólogos interessados pela prática de gestão, chamaram a atenção para o interesse de uma maior participação do colectivo organizacional na resolução de problemas e nos processos de tomada de decisão<sup>(19)</sup>.

Mas apesar de muitos estudos chamarem a atenção para o interesse de participação no processo de decisão, verifica-se, ao mesmo tempo, uma tendência inversa para a centralização, devido, em parte, à elevação constante de exigências técnicas na prática organizacional.

Tal facto toma um peso tanto maior quanto diversas investigações parecem evidenciar a não-existência de diferenças significativas de *produtividade* entre trabalhadores que participam no processo de decisão e trabalhadores que nele não participam<sup>(20)</sup>.

Também se realizou a comparação sistemática entre os efeitos na produção de um aumento de participação e os efeitos na produção de uma elevação do controlo hierárquico, verificando-se que em ambos os casos a produtividade aumentava, mas o aumento era mais acentuado no caso de elevação do controlo hierárquico.

---

<sup>(18)</sup> Cf., por exemplo, C. Argyris: «Participation et Organization», ed. Dunod; Vroom e Yetton: *op. cit.*; Vroom: «Industrial Social Psychology» in Lindzey: *Handbook of Social Psychology*.

<sup>(20)</sup> Cf., por exemplo, French, Israel e As: «An Experiment on participation in a Norwegian Factory», *Human Relations*, 13.

---

<sup>(19)</sup> Vroom e Yetton: «Leadership and Decision Making», Un. Pittsburg Press.

Em suma, como se deduz, não existe uniformidade de conclusões quanto ao efeito de participação na decisão — e isso parece dever-se ao facto de variáveis como «*nível de participação*» e «*tipo de problemas*» sobre os quais a decisão incide não terem sido sistematicamente tidas em conta.

A intuição de que a diversidade de resultados se poderia dever, em última instância, a uma metodologia insuficiente ou a um racional pouco elaborado, associada à ideia de que a questão de participação não pode ter uma resposta única, levou à elaboração de modelos contingenciais de decisão em grupo. O problema que os psicólogos especialmente interessados neste tipo de questões procuraram resolver foi o de saber qual a quantidade de participação óptima para cada situação — para o que foi desenvolvido «um modelo normativo consistente com as actuais evidências empíricas relativas às consequências da participação e cujo objectivo é o de especificar um conjunto de regras que devem ser usadas na determinação de forma e quantidade de participação em diferentes classes de situações»<sup>(21)</sup>.

Discussões sobre as vantagens e inconvenientes da decisão em grupo (do tipo: «os grupos podem acumular mais conhecimentos e factos» vs. «os grupos tendem a trabalhar mais lentamente, elevando assim os custos de decisão»; «os grupos podem ter uma perspectiva mais larga e considerar mais abordagens e alternativas», vs. «os trabalhos de grupo têm muitas vezes como resultado um compromisso que não corresponde necessariamente à decisão óptima do ponto de vista de eficácia»; «os indivíduos que participam no processo de decisão tendem a ficar mais satisfeitos com a decisão tomada e a apoiá-la mais intensamente» vs. «os grupos são frequentemente dominados por um indivíduo ou um pequeno subgrupo»; «as decisões de grupo são úteis como meio importante de comunicação» vs. «uma

dependência excessiva em relação à decisão em grupo pode limitar a capacidade do líder formal decidir com rapidez e quando necessário sem recurso») — discussões deste tipo podem talvez ser ultrapassadas por uma atitude contingencial face à participação, e isto tanto mais quanto essa atitude se apoia num modelo normativo adequado.

## MODELO DE VROOM E YETTON

Este modelo desenvolve-se a partir de algumas afirmações básicas:

1 — Um modelo normativo deveria ser constituído de forma a ter valor potencial para a decisão sobre qual o tipo de liderança que se deve adoptar nas várias situações possíveis. Consequentemente, tal modelo deverá ser operacionalizável<sup>(22)</sup>, os comportamentos requeridos para o líder devem ser específicos e sem ambiguidade.

2 — Há um número de processos sociais discretos pelos quais os problemas organizacionais podem encontrar soluções, e estes processos variam em termos de quantidade potencial de participação.

A operacionalização desta afirmação implica uma tipificação das situações — problema e determinação do tipo de processo social correspondente a cada classe de situações. Ela deve implicar também uma distinção entre problemas individuais que afectam um elemento, e problemas de grupo, que afectam um grupo ou subgrupo.

---

<sup>(22)</sup> A definição do termo «operacional» pode arrastar para complexidade epistemológicas para o caso irrelevantes. Pode dizer-se, seguindo Vroom e Yetton, que das duas afirmações a) «Em caso de dores de cabeça tome uma aspirina de 4 em 4 horas» e b) «Para manter a saúde, levo uma vida higiénica», só a afirmação a) é operacional: indica as actividades a realizar e as condições em que devem ser realizadas; a afirmação b) não é operacional: concretamente, a expressão «vida higiénica» é passível de múltiplas interpretações.

<sup>(21)</sup> Vroom e Yetton: *op. cit.*

## MÉTODOS DE DECISÃO PARA PROBLEMAS INDIVIDUAIS E DE GRUPO <sup>(23)</sup>

### *Problemas de grupo*

- AI: O líder resolve o problema ou decide por si só, usando a informação disponível no momento.
- AII: O líder obtém a informação necessária dos subordinados e decide por si. Pode indicar ou não indicar aos subordinados qual o problema em causa, no momento em que deles procura obter informação. O único papel dos subordinados é, claramente, o de fornecer informações e não o de gerar alternativas.
- CI: O líder partilha o problema individualmente com os subordinados em causa, tendo em conta as suas ideias ou sugestões, mas sem os reunir enquanto grupo. Por fim, o líder decide, de uma maneira que pode reflectir ou não a influência dos subordinados.
- CII: O líder partilha o problema com os subordinados, em grupo, obtendo ideias e sugestões colectivas. Por fim, decide de uma maneira que pode reflectir ou não a influência dos subordinados.
- GII: O líder partilha o problema com os subordinados, em grupo. Em conjunto, todos geram e avaliam alternativas e procuram obter consenso na solução. O líder não procura influenciar o

grupo e está aberto a aceitar qualquer solução que tenha o apoio de todo o grupo.

### *Problemas individuais*

- AI: O líder resolve o problema ou decide por si só, usando a informação disponível no momento.
- AII: O líder obtém a informação necessária dos subordinados e decide por si. Pode indicar ou não indicar aos subordinados qual o problema em causa, no momento em que deles procura obter informação. O único papel dos subordinados é, claramente, o de fornecer informações e não o de gerar alternativas.
- CI: O líder partilha o problema individualmente com os subordinados em causa, tendo em conta as suas ideias ou sugestões, mas sem os reunir enquanto grupo. Por fim, o líder decide, de uma maneira que pode reflectir ou não a influência dos subordinados.
- GI: O líder partilha com o subordinado o o problema que é analisado em conjunto, gerando-se uma solução de acordo mútuo.
- DI: O líder delega o problema num subordinado, dando-lhe a informação relevante que possua, e atribuindo-lhe a responsabilidade de resolver o problema por si. O líder pode pedir ou não pedir ao subordinado que o informe sobre a solução encontrada.

(A — autocrático com variação. AI e AII; C — consultivo; G — grupo; D — delegado).

3 — Nenhum método é aplicável a todas as situações; a função de um modelo normativo deve ser a de proporcionar um campo

da referência à análise de condições situacionais que permite definir quais os tipos de liderança mais adequada <sup>(24)</sup>.

<sup>(23)</sup> Vroom e Yetton, *op. cit.*

<sup>(24)</sup> *Idem.*

4 — A unidade mais apropriada de análise é o problema particular a resolver e o contexto em que ocorre <sup>(25)</sup>.

5 — O tipo de liderança usado como resposta a uma situação não deve influenciar a determinação do tipo de liderança a adotar noutra situação <sup>(26)</sup>.

É visível, portanto, que se torna necessário especificar as características de cada situação, em ordem a adoptar um tipo de liderança. Para isso, cada problema deve ser analisado, primeiro, em termos de um *conjunto de atributos*, previstos por Vroom e Yetton:

A — *Importância e qualidade de decisão.*

A questão é:

«se a decisão for aceite, as diferenças entre cada tipo de acção serão relevantes? Tem, num extremo, decisões sem requisitos de qualidade (são indiferentes), e no outro, decisões estratégicas».

B — *Nível de domínio de informação necessária pelo líder.*

«tem o líder informação suficiente para tomar uma decisão de alta qualidade?» — questão que se coloca tanto em relação à tarefa, como em relação às preferências dos subordinados.

C — *Nível de informação adicional potencialmente detido pelos subordinados.*

«Têm os subordinados informação adicional suficiente para uma decisão de alta qualidade?»

D — *Nível de organização do problema, com, nos extremos, problemas organizados (é conhecida a natureza e a localização de informação relevante) e problemas não estruturados.* «Conhece o líder, com precisão, que tipo de informação é necessária, quem a possui e como a recolher?»

E — *Nível em que a realização de decisão depende da sua aceitação pelos subordinados.* «É a aceitação de decisão uma variável crítica para a sua implementação?»

F — *Probabilidade de uma decisão autocrática ser aceite pelos subordinados.* «Se, de qualquer modo, o líder decidisse por si próprio, seria certo que os subordinados aceitariam a decisão?»

G — *Nível motivacional dos subordinados para atingir os objectivos organizacionais.* «Pode confiar-se que os subordinados basearão a(s) sua(s) soluções em considerações estritamente organizacionais?»

H — *Probabilidade de desacordo entre si, dos subordinados, quanto às soluções preferidas.* «É possível existirem conflitos de subordinados quanto às soluções preferidas?»

O cruzamento das respostas às questões que operacionalizam o conjunto de atributos com o conjunto dos tipos de decisão, dá origem a *sete regras*, três das quais se relacionam com a qualidade de decisão, e quatro com o nível de aceitação:

1 — Regra relativa à informação:

$$A \cap \bar{B} = > \bar{A} \bar{I} \text{ (27)}$$

2 — Regra relativa à confiança:

$$A \cap \bar{G} = > \bar{G} \bar{I} \bar{I}$$

3 — Regra relativa a problemas não estruturados:

$$A \cap B \cap \bar{D} = > \bar{A} \bar{I}, \bar{A} \bar{I} \bar{I}, \bar{C} \bar{I}$$

<sup>(25)</sup> *Idem.*

<sup>(26)</sup> *Idem.*

<sup>(27)</sup>  $A \cap B = > A \bar{I}$ , por exemplo, significa que se a resposta a A for positiva e a B negativa, o tipo de decisão A  $\bar{I}$  fica excluído.

4 — Regra relativa à aceitação:

$$E \cap \bar{F} = > \bar{A}I, \bar{A}II$$

5 — Regra relativa ao conflito:

$$E \cap \bar{F} \cap H = > \bar{A}I, \bar{A}II, \bar{C}I$$

6 — Regra relativa à lealdade:

$$\bar{A} \cap \bar{E} \cap \bar{F} = > \bar{A}I, \bar{A}II, \bar{C}I, \bar{C}II$$

7 — Regra relativa à aceitação:

$$E \cap \bar{F} \cap G = > \bar{A}I, \bar{A}II, \bar{C}I, \bar{C}II$$

Aplicando os enunciados anteriores, pode gerar-se uma árvore com 14 problemas-tipo, para cada um dos quais existe um conjunto de tipo de decisão aceitáveis.

Problema-  
-Tipo

Métodos aceitáveis

1	AI, AII, CI, CII, GII
2	AI, AII, CI, CII, GII
3	II
4	AI, AII, CI, CII, GII (*)
5	AI, AII, CI, CII, GII (*)
6	II
7	CII
8	CI, CII
9	AII, CI, CII, GII (*)
10	AII, CI, CII, GII (*)
11	CII, GII (*)
12	II
13	CII
14	CII, GII (*)

Nos vários casos em que vários tipos de decisão são possíveis (problema do tipo 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 14) e em que a pro-

(\*) Métodos aceitáveis só quando a resposta a G é positiva.

babilidade de os diferentes tipos respeitarem as exigências de qualidade e aceitação de decisão, a alternativa final deverá, evidentemente, ser aquela que implica menores custos, nomeadamente em termos de tempo.

#### *O modelo Vroom como modelo de racionalidade subjectiva*

O modelo de Vroom, como o seu exame, mesmo que superficial, revela, limita-se a permitir que os sujeitos optem, de maneira mais racional, por um tipo determinado de liderança no processo de decisão. Todavia, se a opção que o líder com ele realiza é *intrinsecamente* mais racional, isso não significa que a racionalidade subjectiva que as aplicações do modelo tornam possível, coincida necessariamente com a «racionalidade objectiva». A tendência será para que os dois tipos de racionalidade se aproximem, mas a coincidência total é muito difícil, senão impossível.

A razão de tal dificuldade reside, em parte no facto de o líder determinar o método de tomada da decisão em função da forma como *ele próprio avalia* a situação e as características do problema. Ora esta avaliação, devido dos mais variados factores (nível de miopia cognitiva; conhecimento efectivo, percepção selectiva, treino na aplicação do modelo, etc.; v. supra também) pode ser inadequadas.

É o que demonstra um estudo como o seguinte: numa primeira fase 1000 gestores escreveram casos que envolvem o processo de decisão; dos casos obtidos, foram seleccionados trinta cuja dimensão oscilava entre 100 e 400 palavras; estes trinta casos foram apresentados a três grupos, que os deviam avaliar de acordo com o modelo: Grupo I, composto por oito gestores, iniciados ao modelo mediante uma pequena conferência, munidos de uma cópia do modelo e de um folheto explicativo; Grupo II, composto por treze gestores que dispunham também de

uma cópia do modelo e do folheto, e que tinham sido treinados na sua aplicação durante duas horas; Grupo III, composto por dezanove estudantes em administração, não dispondo nem de cópia do modelo nem do folheto explicativo, treinados durante cinco horas na sua aplicação.

Para além disso, o estudo apoiava-se em duas considerações de base: a) quanto maior a concordância entre os membros do grupo na avaliação dos problemas, menor a influência de variáveis individuais na aplicação do modelo; b) quanto maior a concordância entre a avaliação de problemas pelos vários membros de grupos e a avaliação feita por dois especialistas, menor o peso de variáveis subjectivos na aplicação do modelo.

Os resultados mostram que a concordância entre a codificação pelos grupos e codificação pelos especialistas é maior no Grupo III que no Grupo II e no Grupo I (concordância grupos/especialista: Grupo I, 30%; Grupo II, 54,9%; Grupo III, 63,1%). O mesmo fenómeno se verifica quanto à concordância entre a codificação pelos membros dos grupos e codificação modal (concordância codif. grupo/codif. modal: Grupo I, 42,50%; Grupo II, 56,1%; Grupo III, 63,1%)<sup>(28)</sup>.

Tais resultados confirmam que a codificação de problemas é um processo subjectivo, cada pessoa interpretando, dentro de certos limites, de forma diferente, a informação disponível. Por outro lado, os resultados não sendo aleatórios, mostram também a utilidade de aplicação do modelo, e, evidentemente, o aumento de sua eficácia com a quantidade de treino.

Com base no mesmo estudo, pode pôr-se a questão de saber quais os tipos de problemas em que a discordância entre as codificações pelos sujeitos e as codificações pelos especialistas são mais prováveis.

Foi o que fizeram Vroom e Yetton<sup>(29)</sup> começando por admitir, arbitrariamente que a probabilidade de fazer qualquer juízo correctamente na avaliação de um problema é de 9. Se se admitir que tais probabilidades são independentes, então a probabilidade de codificar correctamente um problema de tipo 1 será de .9<sup>2</sup>, a probabilidade de codificar um problema de tipo 7b será de .9<sup>7</sup>, e assim sucessivamente. A comparação entre as percentagens reais de codificação correcta e as percentagens esperadas permite identificar os tipos de problemas de maior dificuldade, verificando-se por exemplo, que a percentagem de codificações correctas de problemas de tipo 1, por grupos não treinados, é de 25 %, enquanto a percentagem esperada é de 81 %, mas que com período de treino de 2 horas ou de 5 horas, as percentagens reais são sensivelmente iguais às esperadas; em compensação, para problema de tipo 6a, 10 e 14, por exemplo, a percentagem esperada é de 59 %, mas as percentagens reais para sujeitos não treinados, treinados durante 2 horas e treinados durante 5 horas são, respectivamente, de 35 %, 41 % e 64 %. Pode então concluir-se que a necessidade de treino mais prolongado é maior para problemas de tipo 6a, 10 e 14, do que para problemas do tipo 1.

Analisando os resultados mais detalhadamente, e tendo em conta agora não já apenas os problemas no seu conjunto, mas os seus vários atributos (A, B, C, D, E, F, G, H) pode também observar-se quais os atributos onde a percentagem de erro é maior, consoante o tipo de grupos (grupo idênticos aos Grupos I, II e III atrás indicados); pode também observar-se o tipo de erro (resposta positiva falsa ou negativa falsa) por atributo e por grupo. Ver-se-ia assim, que por exemplo considerando o erro independentemente do seu tipo, o Grupo I aparenta a maior percentagem do erro na resposta no atributo H (42 %) e a menor quanto ao atributo F (22 %); o Grupo II apresenta a maior percentagem de erro em D (30 %)

<sup>(28)</sup> Vroom e Yetton: *Leadership and Decision Making*: Un. Pittsburg Press.

<sup>(29)</sup> Vroom e Yetton, *ob. cit.*

e a menor em B (4 %) e o Grupo III, a maior em D (19 %) e a menor em A e em B (7 %). Quanto ao tipo de erro, as respostas positivas falsas encontram-se respectivamente, no Grupo I, II e III, os valores máximos de 67 % para A, 43 % para D e 34 % para D, e os valores mínimos de 17 % para F, de 1 % para B e de 3 % para G. Quanto às negativas falsas, encontram-se respectivamente ainda para os Grupos I, II e III, os resultados são os seguintes: valores máximos: 55 % para G, 39 % para G e 15 % para F e G; valores mínimos: 6 % para D, 6 % para H, 4 % para D<sup>(30)</sup>.

Semelhante tipo de análise confirma a existência de diferenças existentes entre o que os líderes deveriam decidir, de acordo com o modelo normativo, e aquilo que de facto dividem, e evidencia quais as zonas onde uma avaliação «incorrecta» é mais provável, e qual a sua natureza, especificando também, indirectamente, quais os atributos em relação aos quais o processo de treino deveria ser mais demorado.

Finalmente, e para além da questão de saber quais os atributos de mais difícil codificação, e quais os tipos de erros mais comumente encontrados, resta saber em que medida as preferências dos líderes sobre tipos de liderança e a sua apreensão do peso relativo de variáveis situacionais influenciam a uma opção final, e a forma como codificam um problema e como processam informação a ele respeitante.

Em relação às preferências dos líderes, Vroom e Yetton recolheram dados a partir de respostas de 385 gestores de um total de 100 organizações. E os dados revelam que, na população por eles estudada, 98 % de gestores declararam utilizar todos os métodos de decisão, e que 54 % optavam mais frequentemente por CI, 23 % por CII, 12 % por GDD, 8 % por AI e 3 % por AII.

Mas, para além de saber qual o método de decisão preferido, resta ainda saber qual

o outro método utilizado quando o primeiro não é possível, ou seja, trata-se de saber quais as ordens de preferência realizadas. 597 gestores, questionados por Vroom e Yetton devendo ordenar de acordo com a sua preferência, apresentaram apenas 62 ordens entre as 120 teoricamente possíveis, sendo de esperar, de resto, que o número teórico não seja em nenhum caso realizado. Mas das 62 ordens apresentadas, 11 correspondiam a 55,1 % de respostas, sendo a mais frequente CII, GII, CI, AII, AI (9,9 %) e a menos frequente AII, CI, AI, CII, GII (1,7 %)<sup>(31)</sup> <sup>(32)</sup>.

Conhecidas as preferências e as práticas de gestores quanto aos diversos tipos de decisão, seria possível procurar saber mais precisamente em que medida essas preferências se repercutem a nível do processo de codificação de problemas e nas respostas aos atributos embora tal trabalho não pareça ter sido feito.

Quanto às variáveis situacionais, as mais importantes, nas populações estudadas por Vroom e Yetton são a qualidade e a aceitação de decisão, o nível de estruturação do problema e a quantidade de informação detida pelos subordinados que parecem mais influenciar as opções tomadas em matéria de decisão.

Evidentemente, tais afirmações não são *a priori* generalizáveis ao espaço organizacional português. Só o estudo directo de populações de gestores portugueses permitiria saber com maior precisão qual a metodologia mais utilizada nos processos de decisão, tornando então, teoricamente, possível a elaboração de programas de treino, incidindo não já apenas na esfera de competência psicológica e interpessoal, mas também no terreno da própria formação técnica.

<sup>(31)</sup> É claro que estes estudos, tendo incidido sobre as populações inglesas e americanas, os seus resultados não são generalizáveis à população portuguesa.

<sup>(32)</sup> Para maior detalhe, ver Vroom e Yetton, *op. cit.*

<sup>(30)</sup> Cf. Vroom e Yetton, *op. cit.*