

**Autoritarismo, Poder e Hierarquia no  
Comportamento Político de Tomadores de Decisão no Brasil**

José Luis Felício Carvalho, Doutor em Administração – PUC-Rio  
Professor Associado da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ  
zkcarvalho@hotmail.com

Marina Dias de Faria, Doutora em Administração – Instituto COPPEAD / UFRJ  
Professora da Escola de Administração Pública da UNIRIO  
marinafaria86@hotmail.com

**Resumo**

A pesquisa foi norteada pelo objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros do autoritarismo e da desigualdade de poder e hierarquia se refletem no comportamento político de tomadores de decisão. Os procedimentos metodológicos seguidos na etapa empírica do estudo confiaram na técnica do incidente crítico, recorrendo a entrevistas semi-estruturadas conduzidas junto a 28 informantes, cujos depoimentos foram submetidos à análise de conteúdo. A partir das falas dos sujeitos – que se revelaram capazes de reconhecer a importância do poder e da política no processo decisório – emergiram quatro representações: (1) a simulação democrática obtida a partir de instrumentos como voto e consenso, de modo a angariar para as mais elevadas posições hierárquicas legitimação na decisão final; (2) a supremacia individual sobre decisões tomadas coletivamente, a partir de manobras políticas; (3) a privação da autonomia em processos decisórios agenciados, estabelecendo-se a submissão das decisões ao julgamento dos proprietários da organização; e (4) a instituição da violência nas práticas de decisão, tendo-se por justificativa a reivindicação de critérios flexíveis de adequação por certos actantes organizacionais.

**Palavras-chave**

Processo decisório. Abordagem do poder. Comportamento político. Cultura brasileira.

**1 Introdução**

Independentemente do nível de complexidade, decisões constituem parte fundamental das rotinas organizacionais (AVRAMENKO, 2014). Enquanto Simon (1970) argumenta que, para se compreender o fenômeno da gestão, antes é necessário entender como as pessoas se engajam em processos decisórios, Guerreiro Ramos (1989) pondera que a decisão é um elemento estruturante do fato administrativo, visto que ela opera como o ingrediente político que dá sentido e direção à ação, definindo estratégias de captação, disposição e exploração dos fatores de produção.

Nesse contexto, Nutt (2011) recomenda o desenvolvimento de estudos que enfoquem a abordagem do poder e da política em processo decisório, pois tal perspectiva teria a possibilidade de extrapolar as limitações impostas pelos modelos alicerçados na racionalidade da decisão. Segundo o autor, se os indivíduos envolvidos em uma tomada de decisão podem ser racionais, um coletivo formado por essas mesmas pessoas jamais será racional, sendo o exercício do poder e da política aplicável à experiência cotidiana de qualquer sujeito envolvido em processos decisórios. McKinlay *et al.* (2010), a seu turno, defendem a posição de que o poder e a política precisam ser restaurados como tópicos fundamentais no estudo das organizações, enquanto Morgan (2010) sugere que a literatura acadêmica dirija sua atenção para as instâncias de controle das estruturas de decisão e de influência sobre os resultados dos

processos decisórios como importantes fontes de poder. Já Elbanna, Thanos e Papadakis (2014) sugerem que sejam empreendidas pesquisas destinadas a investigar o comportamento político dos decisores, bem como o impacto dos aspectos positivos e negativos de tal comportamento nos resultados das decisões correspondentes.

O estudo do comportamento político em processos decisórios envolve essencialmente perscrutar a extensão de como as decisões são afetadas pelo uso do poder de influência entre os membros da organização, e compreender como as decisões estão relacionadas à atividade de negociação entre os actantes organizacionais (ALKARAAN & NORTHCOTT, 2013). Sob a abordagem do poder, a ênfase recai sobre a resolução de conflitos oriundos dos processos de tomada de decisão por meio de táticas como coalizões, alianças, controle de informação, cooptação, negociação e capacidade de persuasão (PETTIGREW, 1973).

Em paralelo, Hofstede (1981; 1993) observa diferenças interculturais significativas no que tange aos processos de tomada de decisão, e infere que tais diferenças devem-se, em grande medida, à dimensão do poder. Por exemplo, em culturas com elevada distância do poder, há relutância da alta administração em permitir que os subordinados participem do processo decisório. A cultura influencia os processos cognitivos favorecidos na organização, estabelecendo as premissas dos processos decisórios individuais (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000). Por essa razão, Elbanna, Thanos e Papadakis (2014) recomendam o desenvolvimento de pesquisas que examinem o impacto dos contextos nacionais sobre o comportamento político dos tomadores de decisão.

Para Macêdo (2002), os temas do processo decisório, do poder e da cultura encontram-se intimamente relacionados, e considerar os traços culturais característicos de uma sociedade é fundamental para entender a dinâmica de suas organizações, particularmente no que se refere à tomada de decisão. Outrossim, conforme mencionam Vieira *et al.* (2002, p. 5), não obstante o caráter fragmentário e multifacetado da cultura brasileira, é plausível buscar “aspectos distintivos e com suficiente grau de compartilhamento social que permitam identificar alguma base cultural no país”, podendo-se relacionar traços representativos da cultura nacional. Notadamente, o sistemático esforço para mapear tal representação inclui as obras de DaMatta (1997), Freyre (2003) e Ribeiro (1995).

No campo acadêmico da administração, Chu e Wood Jr (2008) enumeram seis traços centrais da cultura organizacional brasileira, que seriam capazes de definir a prática da gestão no país: (1) jeitinho brasileiro; (2) desigualdade de poder e hierarquia; (3) flexibilidade; (4) plasticidade; (5) personalismo; e (6) formalismo. À presente investigação interessa, em particular, o segundo dos traços culturais relacionados: desigualdade de poder e hierarquia.

Na opinião de Prestes Motta (2003, p. 14), “a distância de poder no Brasil, entre os grupos sociais, é tão grande quanto a distribuição de renda e tem muito a ver com o passado escravocrata do país”. Para Chu e Wood Jr (2008, p. 973), “a desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira (...) revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao *status* individual e à autoridade dos superiores”. Os pesquisadores (*id.* p. 980) tratam ainda dos traços culturais periféricos, dos quais o autoritarismo decorre do traço central relacionado ao desequilíbrio de poder e à hierarquia: “as pessoas comportam-se de maneira predominantemente submissa e (...) as decisões no país tendem a caminhar para o consenso, pois há muito medo do confronto, ausência de críticas e pontos de vistas dissidentes”. A despeito dos avanços sociais e políticos das últimas décadas, Nóbrega Jr (2010) evoca um “ranço autoritário” que permeia a esfera institucional no Brasil.

Alinhada à abordagem do poder em processo decisório, a presente pesquisa foi pautada pelo objetivo de compreender como os traços culturais brasileiros do autoritarismo e da desigualdade de poder e hierarquia se refletem no comportamento político de tomadores de decisão. Para cumprir tal objetivo, o artigo foi estruturado em cinco seções, das quais esta Introdução é a primeira. Na segunda seção, apresenta-se a revisão bibliográfica. A terceira

parte do texto foi dedicada à metodologia da pesquisa. Na quarta seção revela-se a representação dos resultados, cuja categorização emergiu do processo de análise. A quinta e última parte do texto amplia a discussão dos resultados e aborda as conclusões do estudo.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Racionalidade de Poder no Processo Decisório**

Segundo Müller, Spang e Ozcan (2009), a literatura hegemônica acerca de processo decisório costuma tratar uma decisão como um fenômeno cognitivo – definido como resultado de um complexo processo de julgamento racional, que inclui uma análise detalhada das consequências e incertezas envolvidas –, conquanto o processo de tomada de decisão possa ser igualmente visto como um esforço regular de resolução de conflitos ou de influências mútuas entre dois ou mais actantes organizacionais. Assim, em um processo de tomada de decisão, ocorre um “confronto entre os vários tipos de racionalidade existentes em um mesmo sistema político”, não havendo propriamente um conflito entre uma suposta posição racional defendida por um grupo e a irracionalidade dos outros grupos: todos os atores sociais apresentam racionalidade limitada e contingente, portanto, as soluções propostas pelo grupo dirigente podem ser politicamente contestadas (PRESTES MOTTA & VASCONCELOS, 2006, p. 117).

Como é de amplo conhecimento dos acadêmicos do campo, Simon (1979) estabelece o conceito de racionalidade limitada ou restringida ao assumir que, em função da complexidade e das incertezas do ambiente externo, a escolha de um curso perfeito de ação em um processo decisório torna-se improvável por conta da impossibilidade de se obter e processar todas as informações, bem como das limitações cognitivas do decisor para comparar alternativas. Bazerman e Moore (2010, p. 6) associam o termo “racionalidade” a um processo de tomada de decisão com “resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões”. Entretanto, os autores observam que, por meio da ideia de racionalidade restringida, “o julgamento humano se desvia da racionalidade” (*ibid.*, p. 7).

De acordo com Huebner, Varey e Wood (2008), sob uma perspectiva ortodoxa, seria sensato predizer que administradores usam seu poder formal para tomar decisões racionais e comunicá-las aos subordinados; contudo, para os autores, a racionalidade constituiria uma exceção na tomada de decisão organizacional, em que predominam os processos não racionais, particularmente aqueles que consideram a articulação política dos atores.

As perspectivas tradicionais da decisão endossam a concepção de racionalidade instrumental, por meio da qual as decisões estratégicas se realizam a partir de esquemas cognitivos compartilhados, traduzidos em padrões de comportamento (ELBANNA & CHILD, 2007; HENDRY, 2000). Por outro lado, as abordagens que atribuem centralidade ao poder no processo decisório defendem que a racionalidade não se conecta apenas aos diferentes tipos de conhecimento, mas também a formas particulares de conhecer, em linha com a perspectiva de que, assim como o poder produz a racionalidade e a verdade, também a racionalidade e a verdade produzem poder (FLYVBJERG, 1998). De modo complementar, Pettigrew (1987) pondera que a existência de relações de poder, baseadas em interesses individuais ou grupais, não exclui da lógica organizacional a busca pela eficiência, evidenciando a posição de que, por trás dos comportamentos políticos, subjaz alguma forma de racionalidade.

Em razão do fato de organizações serem sistemas sociais complexos estruturados em subgrupos, torna-se inevitável a emergência de interesses seccionais e o aparecimento de entendimentos diferentes acerca dos objetivos organizacionais (SYKIANAKIS, 2012). Nesse contexto, a racionalidade dominante necessariamente precisa subordinar outras lógicas, de modo a assegurar a manutenção de posições hierárquicas formais e informais relacionadas à tomada de decisão (CLEGG, 2009; DEETZ, 1992). Para Michel (2007), o processo decisório constitui o elemento de ligação entre o poder da administração, a delegação de autoridade e o

desempenho da organização: o processo de decidir constitui essencialmente um ato político, imbuído da assim denominada racionalidade de poder.

Jensen (2010) pondera que, no modelo de tomada de decisão baseado na racionalidade do poder, a habilidade política dos gerentes e gestores exerce um papel crucial, pois o processo decisório se apoia na construção de uma racionalidade comum, a qual depende, basicamente, de que o administrador possa interpretar uma situação de acordo com sua ótica, em seguida saiba criar significados associados a essa interpretação, depois consiga persuadir os demais actantes organizacionais a compartilhar desses significados, para que então se chegue a uma decisão supostamente consensual. Por instância, segundo Flyvbjerg (1998), quanto mais localmente estabelecida torna-se uma verdade, mais cresce seu potencial em comandar estruturas de poder, e menos racionalidade será necessária para sustentá-la.

## **2.2 Poder e Política na Tomada de Decisão**

Carter, Clegg e Kornberger (2010) e Sykianakis (2012), entre outros autores, creditam a Andrew M. Pettigrew os trabalhos seminais acerca da centralidade do poder e da política nos processos de tomada de decisão organizacional. Pettigrew (1973) identificou o papel exercido por gestores que, ao controlarem as informações e as comunicações dirigidas à alta administração, angariam para si posições políticas vantajosas no contexto das organizações. Nesse âmbito, Agrawal (2014) acrescenta que controlar informação significa acumular poder.

Prestes Motta e Vasconcelos (2006) asseveram que o processo decisório não pode ser tido como um processo politicamente neutro. Como os tomadores de decisão apresentam preferências e interesses diversos, eles precisam formar coalizões e alianças políticas, além de negociar soluções continuamente com outros atores organizacionais. Assim, com as mudanças na estrutura de poder ao longo do tempo, são fixados novos parâmetros e critérios de decisão, em consonância com a racionalidade dos novos detentores das posições de poder. A partir da abordagem do poder, Sykianakis (2012) concebe o processo decisório como um jogo político entre grupos de interesses que competem pelo controle dos recursos da organização, propiciando a geração de relações de poder e provocando o acúmulo de poder nas divisões que detêm o controle dos recursos mais escassos e/ou necessários.

Para Deetz (1992), a gestão constitui o resultado de precedentes históricos que legitimaram determinados discursos e práticas em uma organização, em lugar de configurar-se a partir de valores baseados em fundamentos racionais consensuais. Clegg (2009) acrescenta que os gestores fazem as coisas acontecer numa organização por intermédio da iniciativa e do agenciamento, ou seja, do poder. Em tal contexto, a ideia de poder refere-se ao nível de influência que os *stakeholders* possuem no processo de tomada de decisão (SPITZECK & HANSEN, 2010). Nas palavras de Morgan (2010, p. 163), “poder é o meio através do qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 191) discorrem acerca de como as estratégias organizacionais são moldadas pelas dimensões do poder e da política – seja como processo intraorganizacional, seja como um comportamento da organização frente ao ambiente externo – e, sob tal perspectiva, a ação organizacional passa a ser permeada por “persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes”. Nesse sentido, Clegg (1989) concebe os circuitos organizacionais de poder como sistemas abertos, permeáveis às contingências do ambiente exógeno, bem como às mudanças endógenas na dinâmica das relações de influência.

Como observam Gontijo e Maia (2004, p. 18), uma perspectiva política da decisão “pressupõe que os objetivos individuais ou departamentais superam os mais importantes objetivos organizacionais, em benefício de uma melhor posição de poder”. Tal perspectiva permite reconhecer a existência de um precário equilíbrio entre objetivos individuais e

organizacionais, focalizando-se o comportamento do grupo para compreender as políticas de decisão da organização. McKinlay *et al.* (2010) acrescentam que, em vez de camuflar-se secretamente nas estratégias dos tomadores de decisão do alto escalão da organização, o poder expõe-se à plena vista, nos hábitos e nas práticas cotidianas.

Para Moritz e Pereira (2006, p. 36-37), “o decisor é aquele, dentre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão”, concepção que leva os autores a defender que o processo decisório organizacional é permeado pelo sistema de valores de tais atores, bem como pelas relações que estabelecem, as quais podem ocorrer como “alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros”.

As atividades políticas refletem as influências de poder entre indivíduos e grupos durante processos de tomada de decisão, e elas consistem de barganhas para proteger as posições de pessoas e/ou grupos cujos interesses colidem com os interesses organizacionais (KOK & CREEMERS, 2008). Jogos políticos incluem manipulações de informação, barganhas e compromissos que podem conduzir a resultados não satisfatórios para todos os envolvidos e, frequentemente, diferentes dos resultados que poderiam ser alcançados a partir de uma escolha hipoteticamente racional (SYKIANAKIS, 2012).

No parecer de Kure (2010), operações políticas podem ser essencialmente definidas como ações estruturadas para alocar privilégios para alguns indivíduos ou grupos e desfavorecer outros. Por conseguinte, se a distribuição de privilégios tende a ser modificada, o processo requer uma intervenção política a ser operacionalizada por um sujeito político. Assim, num contexto organizacional, gerentes devem ser tomados primordialmente como sujeitos políticos. Bin e Castor (2007, p. 39) argumentam que um importante “aspecto da influência política em processos decisórios é a possibilidade de ela ser vista como forma de atingir objetivos particulares, seja de pessoas ou de grupos”.

No que tange ao processo decisório, os actantes organizacionais costumam interferir nas estruturas internas de poder por meio de quatro táticas políticas (BIN & CASTOR, 2007): (a) formação de alianças em torno de um ponto de vista; (b) cooptação ou tentativa velada de modificar posições em torno de um problema; (c) controle e manipulação de informação; e (d) amparo de consultores externos para legitimar proposições. Contudo, ainda que a tomada de decisão constitua o fulcro da atividade política, as decisões que deixam de ser tomadas são igualmente determinantes para uma apreciação do fenômeno organizacional sob a abordagem do poder. Segundo Carter, Clegg e Kornberger (2010), o processo de tomada de decisão costuma ser restrito pela não-decisão, haja vista que, ocasionalmente, as questões que não se tornam problemáticas, as coisas que não acontecem podem ser politicamente mais importantes do que aquilo que ocorre na prática.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Sob uma abordagem de pesquisa com foco em questões de poder e política, a análise sistemática da tomada de decisão em contextos organizacionais requer uma apreciação dos processos pelos quais indivíduos e grupos encarregados das decisões buscam controlar o poder disciplinar, limitar as aprovações, as autoridades e as ações dos demais participantes da organização (CLEGG, 1989; DEETZ, 1992).

Gontijo e Maia (2004) apreçoam que, em estudos acadêmicos que enfoquem a abordagem do poder em processo decisório, os pesquisadores devem selecionar decisões políticas chaves, em oposição às rotineiras, bem como em identificar as pessoas que tomaram parte na elaboração das decisões, em analisar seus comportamentos durante o período em que os conflitos oriundos da decisão estavam sendo levados a termo e, finalmente, em determinar e discutir os resultados específicos das decisões. Aqui, tais considerações conduziram os pesquisadores a eleger a técnica do incidente crítico como protocolo de investigação.

Os sujeitos da pesquisa formaram uma amostra intencional selecionada por critérios de tipicidade e conveniência (PATTON, 1990), composta por 28 proprietários de empresas e/ou ocupantes de cargos de média ou alta gerência em organizações do setor público ou de empresas privadas, com ao menos cinco funcionários em subordinação direta, pelo menos três anos no exercício profissional de cargos relacionados à gestão, e com o desempenho regular de atividades e funções relacionadas à tomada de decisão em âmbito tático ou estratégico.

De acordo com Chell (1998), a técnica do incidente crítico configura-se como um protocolo qualitativo orientado para investigar ocorrências significativas identificadas pelos sujeitos de estudo, pela maneira como tais eventos e seus efeitos foram experimentados. O objetivo da técnica é compreender o incidente pela perspectiva do sujeito, levando em conta elementos cognitivos, afetivos e comportamentais. Um incidente crítico é uma modalidade observável de expressão que se apresenta como suficientemente completa para permitir que inferências sejam construídas a partir de sua narrativa, a qual envolve uma experiência particularmente positiva ou negativa (DAVIS, 2006).

No clássico artigo de Flanagan (1954, p. 327), define-se a técnica do incidente crítico como “um conjunto de procedimentos para coletar observações diretas do comportamento humano de modo a facilitar seu aproveitamento potencial para resolver problemas práticos”. Burns, Williams e Maxham (2000) defendem a efetividade da técnica para acessar as experiências e os sentimentos dos sujeitos com respeito a um acontecimento específico.

Flanagan (1954) originou a técnica do incidente crítico como meio de identificar um comportamento ou fator crítico capaz de contribuir significativamente para o sucesso ou para o fracasso de um indivíduo em um evento específico. Endossando tal premissa, Coetzer, Redmond e Sharafizad (2012) utilizaram entrevistas semi-estruturadas para dar suporte à técnica do incidente crítico, por eles aproveitada como método de coleta de dados em um estudo envolvendo processos decisórios relacionados a múltiplos informantes. Tal escolha metodológica inspirou a parte empírica da presente pesquisa, na qual se recorreu a entrevistas pessoais (COOPER & SCHINDLER, 2003) semi-estruturadas (JANSEN, 2010) conduzidas junto aos 28 informantes, aqui identificados como I01 a I28.

Na primeira parte da entrevista, requisitava-se que o informante discorresse acerca das atividades da organização, de suas atribuições como ocupante do cargo, bem como de sua formação e experiência administrativa. A segunda parte da entrevista principiava com a lembrança, por parte do informante, de duas decisões julgadas como especialmente marcantes em sua vivência profissional, sendo a primeira uma decisão tomada por ele cujo resultado havia sido positivo, e a segunda, uma decisão cujo resultado era avaliado como negativo. As perguntas subsequentes destinavam-se a esmiuçar aspectos diversos de cada um desses processos decisórios, como os antecedentes da decisão, os fatores intra e extraorganizacionais envolvidos, a busca de informações para fornecer suporte à decisão, o envolvimento afetivo do decisor, a relação do informante com seu grupo e o aprendizado decorrente do processo.

Depois de registrado em áudio e transcrito, o material obtido na coleta de dados foi submetido à análise de conteúdo (MOZZATO & GRZYBOVSKI, 2013), seguindo procedimentos de leitura crítica, avaliação do conteúdo dos trechos selecionados e classificação de termos e ideias. Uma característica da técnica do incidente crítico é a formação de categorias de análise a partir do tratamento dos dados (FLANAGAN, 1954). Recorreu-se à análise interparticipante para a representação de resultados (VERGARA, 2012).

## **4 Representação dos Resultados**

### **4.1 A Democracia Simulada**

Provavelmente em decorrência do trauma associado aos “anos de chumbo” e ao “longo processo de transformação do regime autoritário em democrático” (MOISÉS, 2008, p. 11), bem como, no âmbito particular da gestão, da disseminação do discurso da administração

participativa (DORNELAS & HOPPEN, 2001), foi valorizada nas falas dos sujeitos a recorrência de instrumentos característicos dos sistemas democráticos nos processos de tomada de decisão. Assim, ainda que o exercício cotidiano de tais procedimentos seja percebido pelos informantes como desgastante, foram frequentemente mencionados consensos, votações, negociações, reuniões e embates de opinião:

- *No primeiro momento, teve divergência total. Então teve um trabalhinho inicial de chegarmos num consenso [...] pra depois, sim, quando nós já estávamos olhando pra mesma direção, partimos pra desenhar a resolução...* (I15)

- *[...] existiam discussões, opiniões, mas no final o que acontecia era um consenso, procurávamos sempre isso. Quando não acontecia, era porque alguma das partes gostaria de colocar situações que não eram compatíveis com a maioria.* (I16)

- *[...] as decisões são sempre tomadas em grupo, entre os membros da sociedade. Todos têm o voto igual. As ideias são sempre bem vindas. Até as ideias de pessoas externas são bem vindas. Os funcionários não fazem parte do processo decisório, mas algumas ideias podem vir deles.* (I03)

O último depoimento revela que, ocasionalmente, podem subsistir restrições à ampla participação no processo decisório, as quais podem ser relacionadas à estruturação de um sistema supostamente democrático em que alguns participantes da organização têm direito a decidir, enquanto que, a outros, tal prerrogativa é vedada. A partir de outras falas, depreende-se que alguns protocolos pretensamente democráticos são utilizados para transmitir aos membros da organização a impressão de que uma decisão é tomada por meio de votação ou a partir de consenso, conquanto se saiba que a decisão final, de fato, cabe ao detentor da mais elevada posição hierárquica, que, no entanto, poderá recorrer à lembrança da votação para angariar legitimação para o processo, numa manobra inequivocamente autoritária:

- *Nós estávamos em negociação com nosso pessoal de vendas, que era contrário [à decisão]. Eu era praticamente voto vencido neste momento [...] houve um desgaste, houve realmente uma argumentação de ambos os lados. Nós fizemos a análise toda em grupo, apesar de que a decisão final era minha.* (I08)

- *Eu era gerente regional e tinha uma equipe com representantes bem treinados e a gente conversava em grupo. As decisões eram... eu tomava a decisão. Mas não era simplesmente “Eu quero e esquece o resto.” Eu ouvia as pessoas e decidia.* (I24)

- *[...] comecei a montar esse processo de controle e passei pros gerentes. É claro que eu tive que fazer eles comprarem essa ideia também, e como eles compraram a ideia? Premiando e valorizando eles lá na ponta... então isso foi uma tomada de decisão, e ela foi individual, minha, mas ela foi aprovada e comprada por eles.* (I13)

- *Na verdade, foi uma decisão que eu explanei mais que cooptei, pois a necessidade era que as pessoas aderissem a uma ideia que já estava posta, [...] então, na verdade, eu explanei para ter a aderência de todo mundo.* (I27)

Russ (2011) pondera que alguns decisores evitam processos decisórios participativos porque tais práticas poderiam ser confundidas com erosão de sua autoridade, ou com uma percepção indesejável da redistribuição do poder na organização. Assim, parece instaurar-se uma contradição entre a necessidade de atenuar a desigualdade de poder – traço cultural representativo de um momento histórico conturbado no país e, simultaneamente, típico de um modelo ultrapassado de gestão – e a premência de fazer valer a vontade dos ocupantes dos cargos hierárquicos privilegiados. Cria-se uma simulação de sistema democrático em que o voto exerce um papel de manutenção da ordem, enquanto os elementos opositores são excluídos da tomada de decisão, ou mesmo expelidos da estrutura organizacional:

- *Então a decisão é tomada... através de reuniões que a gente faz, né, com as sugestões de todo mundo, é, vota se está de acordo, se não está... então é sempre em conjunto. De uma maneira geral, todas as decisões na empresa são tomadas a*

*princípio em grupo. [...] Uma vez a pessoa não estava se adaptando, não concordava, muitas vezes... e infelizmente ela acabou tendo que sair da empresa. (I01)*

#### **4.2 O Falso Coletivo**

Quando a simulação democrática se instaura para favorecer que as decisões atendam ao poder dominante, à estrutura política da organização compete o esforço de garantir que, a despeito da eventual chance de fazer valer a decisão da maioria, prevaleça a racionalidade dos agentes do poder. Emerge novamente o traço cultural secundário do autoritarismo, para conceder a poucos indivíduos supremacia sobre decisões geradas no âmbito da coletividade, esvaziando-se a contribuição do grupo para o processo decisório, mesmo que o discurso estabelecido enfatize a importância da participação para a efetividade da tomada de decisão. O estrangulamento da vontade coletiva é camuflado pelo expediente de atribuir maior valor às decisões tomadas por ocupantes de cargos hierárquicos mais elevados, os quais pretensamente possuem maior competência para lidar com decisões complexas, visto que, segundo Jensen (2010), no processo decisório grupal, a persuasão é preferível à coerção.

*- As decisões em grupo são mais acertadas que as individuais, e [em] todo trabalho de grupo existe um objetivo, uma sinergia, que é a soma das energias [...] Então sempre as decisões são em grupo, mas quando tá pegando fogo, [...] em uma situação de emergência, alguém tem que bater na mesa e dizer: “ó, é assim, e vai!”. Alguém tem que ter uma voz de comando pra fechar. (I10)*

*- Então a gente trabalha em equipe, hoje se não trabalhar em equipe a gente não existe. Então, a gente tem uma equipe sólida que é de confiança, a qual vai dar o subsídio pra gente, pra gente bater o martelo final, ou seja, o martelo final é nosso, “sim ou não”, mas é claro que a gente avalia um relatório... (I14)*

*- A decisão, ela é discutida no grupo, mas a decisão final é do líder, o gestor e, muitas das vezes, já aconteceu aqui, de decisões em grupo serem avaliadas [como] positivas, mas eu, em uma reunião, representando a minha área, eu tomei uma decisão adversa da que foi [previamente] tomada. (I25)*

Podem ser vislumbradas repercussões políticas decorrentes da escolha de se sobrepor à decisão coletiva uma racionalidade individual atrelada a posições hierárquicas, configurando-se uma estrutura intra-organizacional de tomada de decisão semelhante à forma política híbrida denominada por Nóbrega Jr (2010) de “semidemocracia”, a qual ora apresenta características avançadas da democracia, ora exhibe facetas explicitamente autoritárias. Não por coincidência, o mesmo autor defende o ponto de vista de que, atualmente, a sócio-cultura brasileira permanece marcada por essa modalidade imperfeita de democracia política, a qual permeia as instituições nacionais. A partir de algumas falas dos informantes, depreende-se que tal hibridismo pode ser desconfortável mesmo para os tomadores de decisão de alto escalão, os quais parecem incomodados – ao menos no discurso – com sua própria capacidade de solapar a decisão do grupo:

*- Não é porque eu sou gestor que eu sou absoluto. Eu preciso de outras pessoas pra tomar uma decisão. [...] nessa decisão, que não foi bem posicionada, não existiu uma decisão em grupo, e é aí que entra o absolutismo: eu sou o gestor, e eu tomo a decisão! Eu usei a mim mesmo como grupo, eu tomei a decisão por todos. (I05)*

*- As decisões em grupo... só pra explicar uma coisa... você não decide num programa em grupo porque normalmente as pessoas não têm compreensão do que é. Nem o gerente, nem as pessoas mais graduadas têm compreensão [...] Evidentemente, eu semeiei a discórdia na equipe, criei um monte de inimigos. (I10)*

*- Eu não gostava muito do cara, mas [...] acabei tomando a decisão de indicar ele ao cargo... a decisão foi em grupo, mas querendo ou não foi em grupo sem critério. (I17)*

Imbuídos de autoritarismo, como evidenciam os dois últimos trechos, alguns decisores argumentaram que a instância coletiva de tomada de decisão não costuma ser adequadamente compreendida, nem tampouco satisfatoriamente executada. A esse respeito, Bazerman e Moore (2010) ponderam que determinados grupos podem ser acometidos por certas formas de conscientização limitada. Na presente pesquisa, muitos sujeitos parecem crer que a decisão coletiva pode ser desprezada para que prevaleça a racionalidade do superior hierárquico, caracterizando-se mais uma vez o traço cultural primário relacionado à desigualdade do poder. Tal resultado corrobora Macêdo (2002, p. 8), para quem “o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões”, como se pode confirmar por meio da seguinte fala:

- [...] a tomada de decisão... é solitária mesmo. Quando você ouviu que todo mundo tem que decidir, não vai achando que vai decidir igual a uma reunião de condomínio, não, porque não vai não. Vai decidir mesmo e vai decidir sozinho. (I09)

#### **4.3 Sob o Olho do Dono**

Em consonância com a teoria da agência, à medida que uma empresa se desenvolve, e seu funcionamento se torna mais complexo, eventualmente surge a necessidade de que o proprietário contrate agentes de sua confiança que deterão os controles específicos sobre parte do negócio, configurando-se uma estrutura em que “as decisões que antes eram concentradas no proprietário, agora passam para as mãos de administradores” (ROCHA *et al.*, 2012, p. 330). A delegação de autoridade para a tomada de decisão advém da separação entre a propriedade e o controle da organização, prevista na teoria da agência (CAMPOS, 2006). Todavia, a partir dos depoimentos dos informantes do presente estudo, pode-se inferir que o traço cultural primário da distância do poder e o traço secundário do autoritarismo parecem fazer com que os processos decisórios agenciados sejam expressivamente privados de sua autonomia, estabelecendo-se um sistema em que as decisões devem ser “combinadas” com os proprietários, ou submetidas a seu veredito, remetendo ao anexam típico da cultura luso-brasileira “o olho do dono engorda a criação” (XIDIEH, 1999, p. 223):

- Em empresas que possuem donos atuantes, é extremamente importante combinar tudo passo a passo com eles. Eles precisam saber a importância de cada passo, ou [...] dão prioridade ao que julgam mais importante. O combinado não sai caro. (I11)

- Os argumentos que precisei compartilhar com os sócios... não foi nada fácil. Dos cinco sócios, dois estavam do meu lado, e três estavam contra. Nessa hora, entrei com minha experiência acumulada e [...] conseguimos a aprovação. (I18)

- [...] a gente até peitou o sócio que não era a favor, e isso no final veio negativo, ainda veio no final aquele “Eu falei que isso não ia dar certo”, [...] mas como o grupo estava confiante, a gente o convenceu... (I13)

Embora os princípios de distribuição de responsabilidade e de autogestão eficiente sejam frequentemente preconizados como “estratégias para tomar decisão com mais qualidade”, ensejando processos coletivos de tomada de decisão amparados pela concepção de “pessoas partilhando recursos e trabalhando em conjunto para a resolução de problemas, execução de tarefas e tomada de decisões de forma cooperativa” (DORNELAS & HOPPEN, 2001, p. 82-83), aparentemente persiste a ideia de que o proprietário não deve dispensar a prerrogativa de ter a palavra final em todas as decisões envolvendo sua empresa. Os depoimentos aqui coletados retratam empresários com dificuldades significativas para descentralizar processos decisórios, para conceder autonomia a seus agentes, para dotar de poder seus funcionários e para confiar em decisores aptos a ampliar racionalidades. Por exemplo, o informante cuja fala foi retratada logo a seguir confidenciou ter nomeado como alto executivo um agente que tomava decisões mimetizando o estilo do proprietário:

- *Eu gostava, eu sabia do potencial dele. Eu... ensinei ele a trabalhar... ele trabalhava no esquema que eu gostava [...] era um cara pra dividir as decisões. Que era um cara que fazia a mesma coisa que eu fazia. Que sabia fazer a mesma coisa que eu. (I14)*

- *Eu atuo como se fosse uma pessoa do conselho administrativo, tendo em vista que a gente não tem um conselho formado pra tomar decisões... então eu represento também os acionistas junto à linha diretiva operacional, que é exercida pelo Vicente, meu irmão, presidente operacional da empresa. (I09)*

- *Você levar em consideração a opinião de outras pessoas requer um processo de maturação mental. Decidir em grupo é mais difícil, porque, no meu caso, como sou o patrão, você quase sempre quer que seu ponto de vista prevaleça, principalmente pela vaidade do dono. (I28)*

A imposição de uma homogeneização de estilos de decisão provavelmente decorre da necessidade de o proprietário buscar resolver assimetricamente o conflito entre seus interesses e aqueles do agente, tema exaustivamente debatido na teoria da agência (ANDRADE & ROSSETTI, 2011). Para Kok e Creemers (2008), adicionalmente, a atividade política relacionada ao processo decisório organizacional pode ser vista como um comportamento oportunista que se ampara no uso do poder para lidar com interesses conflitantes.

#### **4.4 A Violência na Decisão**

Sob a ótica do poder, a violência exerce um papel importante no comportamento político de determinados actantes. Gerar hostilidades, por exemplo, pode criar confusão no ambiente de trabalho, e permitir aos indivíduos dedicados à manipulação política que sobreponham suas agendas aos interesses grupais, fazendo com que decisões individuais sobrepujem as coletivas (BODDY, 2006). Por outro lado, no Brasil, a instituição da violência parece ser uma decorrência naturalizada dos traços culturais do autoritarismo, e da desigualdade de poder e hierarquia. Marcondes Filho (2001, p. 20) discorre acerca da violência fundadora da sociedade brasileira, ponderando que “a normalidade dos relacionamentos em nosso país é violenta”, caracterizando-se uma “cultura que tolera excessos, cujo arbítrio se protege mutuamente, em que todos os agentes lucram e os reticentes são perseguidos”. Ribeiro (1995, p. 26) acrescenta que no Brasil nunca faltou “o apelo à violência pela classe dominante como arma fundamental da construção da história”. No domínio do processo decisório, a violência se inscreve como nos depoimentos a seguir:

- *Eu tomei uma decisão hoje, junto com a assistente, de conversar francamente com um cara. [...] Esse cara, eu detectei hoje que me sabotou, falou mal de mim e eu não fiquei com raiva, ele vai ter que falar o contrário. Calmamente, eu já construí na minha cabeça a estratégia que ele vai ter que se desmentir [...], sem eu precisar magoar, sem eu precisar ofender. [...] Eu poderia usar um outro processo, que é o que se usa nas organizações: “vem cá, seu cachorro” e descascar o cara, chamar de verme pra baixo. Mas o que se constrói com isso? (I10)*

- *Coletei as informações, coloquei tudo no relatório e “chapuletei”! Mandeí adiante! Aquilo foi quase que apertar o botão da terceira guerra mundial dentro da empresa, foi reunião em cima de reunião, teve um monte de discussão [...] O que é importante num processo de decisão? [...] essa foi uma decisão puramente passional em que eu obedeci uma ordem, e obedeci cegamente. (I15)*

- *[...]Item pessoas que não têm maturidade suficiente para gerenciar e esquecem essa questão de assédio moral. Não estou dizendo que isso não acontece aqui, mas a gente já vivenciou situações que isso ocorre: assédio moral, essas perseguições. (I26)*

Ainda que o espaço da organização seja visto por pesquisadores tais como Rosa e Brito (2009) como ambiente propício ao desenvolvimento de relações de poder perversas e autoritárias, em que indivíduos são submetidos a perseguições, maus-tratos, humilhações e

mesmo agressões físicas – o que torna a violência intrínseca ao fenômeno organizacional, ou seja, contida na maior parte das práticas – talvez subsista certa dificuldade para encontrar decisores em posições hierárquicas privilegiadas que sejam capazes de assumir a brutalidade inerente a seus próprios processos de decisão. Na presente pesquisa, como evidenciam os depoimentos subsequentes, os informantes elaboraram discursos nos quais a imposição da violência se justifica quando o decisor é capaz de usá-la de modo pretensamente justo, em momentos nos quais ela supostamente se faria necessária, e sempre com alegada parcimônia.

*- Tem que ser legal, tem que ser duro às vezes... então tem que saber fazer isso às vezes sem magoar, entendeu? [...] a principal coisa pra você saber gerenciar é primeiro saber se impor, mas não na marra. (I14)*

*- [...] não existe o ditador, né, não existe apenas a questão da imagem do rei, do reizinho, você precisa estar aceitando as sugestões das pessoas. (I20)*

*- É muito difícil... aí passa para o lado dos “gestores que vão se impor”, porque não vão querer perder tempo de explicar para a equipe porque aquela decisão é importante, e a equipe não vai ser capaz de se ver inserida no processo, porque não percebe a importância da decisão. (I21)*

## **5 Discussão e Conclusões**

A pesquisa estipulou como objetivo compreender como os traços culturais brasileiros do autoritarismo e da desigualdade de poder e hierarquia se refletem no comportamento político de tomadores de decisão. Uma conclusão inicial – anterior à categorização de resultados – envolve destacar que os informantes foram capazes de reconhecer a emergência da instância do poder e da política no processo de tomada de decisão. Embora Nutt (2011) defenda a posição de que gestores e gerentes voltam-se para a política particularmente quando sentem seus interesses ameaçados, ou quando percebem um vácuo de poder, os sujeitos desta pesquisa atribuíram julgamentos de valor ao comportamento político de actantes organizacionais em situações diversas, bem como pontuaram dificuldades no processo decisório quando falta competência política aos tomadores de decisões. Duas falas foram especialmente reveladoras acerca dessa questão:

*- As decisões mais complexas, que envolvem ambiente político, essas têm que estar muito cercadas da estrutura política. Você tem que, sempre, primeiro buscar apoio político para elas, porque as decisões são muito políticas, né? Claro que, evidentemente, tá apoiado sobre uma decisão técnica, mas, depois que ela tá apoiada sobre uma decisão técnica, ela passa a ser política. [...] Quando a decisão] é muito importante para a instituição, ela tem que ter um apoio interno institucional, e você tem, como responsável por aquela área, que costurar o apoio político. (I21)*

*- Então, eu acho que esse, para mim, é um dos problemas mais graves do ponto de vista de relacionamento em equipe: a falta ou a pouca visão da equipe do movimento político para tomar a decisão. (I23)*

Retomando os resultados categorizados a partir da análise de conteúdo, a pesquisa desvelou quatro representações acerca de como o autoritarismo e a desigualdade de poder e hierarquia se refletem no comportamento político de decisores brasileiros. Em primeiro lugar, instrumentos como voto e consenso estabelecem na organização uma democracia simulada, a qual garante aos detentores de elevadas posições hierárquicas legitimação na decisão final. Segundo, são impetradas manobras políticas para conceder a indivíduos selecionados a supremacia sobre decisões tomadas coletivamente, solapando-se a instância grupal na tomada de decisão. Terceiro, processos decisórios agenciados ao corpo executivo são privados de autonomia, estruturando-se um sistema de contínua submissão das decisões aos proprietários da organização. Em quarto lugar, impõem-se práticas de decisão marcadas pela brutalidade,

nas quais a implementação da violência é justificada por critérios flexíveis de adequação que alguns actantes organizacionais atribuem a si próprios.

Por fim, endossando-se a posição de Morgan (2010, p. 146) acerca de que “a política e o jogo político podem ser um aspecto essencial da vida organizacional e não necessariamente algo disfuncional”, recomenda-se que futuras iniciativas de pesquisa enfoquem outros traços culturais brasileiros primários e secundários, além daqueles aqui abordados, para caracterizar comportamentos políticos de tomadores de decisão. Adicionalmente, estipular comparações interculturais pode ser relevante para elucidar aspectos distintivos da racionalidade de poder atrelada ao comportamento político de decisores brasileiros.

### **Referências Bibliográficas**

- AGRAWAL, D. Analytics based decision making. **Journal of Indian Business Research**, v. 6, n. 4, p. 332-340, 2014.
- ALKARAAN, F.; NORTHCOTT, D. Strategic investment decision-making processes: the influence of contextual factors. **Meditari Accountancy Research**, v. 21, n. 2, p. 117-143, 2013.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- AVRAMENKO, A. Inspiration at work: is it an oxymoron? **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 1, p. 113-130, 2014.
- BAZERMAN M.; MOORE, D. **Processo decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BIN, D.; CASTOR, B. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 35-56, 2007.
- BODDY, C. The dark side of management decisions: organisational psychopaths. **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1461-1475, 2006.
- BURNS, A.; WILLIAMS, L.; MAXHAM, J. Narrative text biases attending the critical incidents technique. **Qualitative Market Research**, v. 3, n. 4, p. 178-186, 2000.
- CAMPOS, T. Políticas para *stakeholders*: um objetivo ou uma estratégia organizacional? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 111-130, 2006.
- CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Re-framing strategy: power, politics and accounting. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 5, p. 573-594, 2010.
- CHELL, E. Critical incident technique. In: G. Symon & C. Cassell, **Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1998. p. 51-72.
- CHU, R.; WOOD Jr, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969-991, 2008.
- CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.
- \_\_\_\_\_. Managing power in organizations. In: S. Clegg & M. Haugaard, **The Sage handbook of power**. London: Sage, 2009. p. 310-331.

COETZER, A.; REDMOND, J.; SHARAFIZAD, J. Decision making regarding access to training and development in medium-sized enterprises. **European Journal of Training and Development**, v. 36, n. 4, p. 426-447, 2012.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DaMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVIS, P. Critical incident technique: a learning intervention for organizational problem solving. **Development and Learning in Organizations**, v. 20, n. 2, p. 13-16, 2006.

DEETZ, S. Disciplinary power in the modern corporation. In: M. Alvesson & H. Willmott, **Critical management studies**. London: Sage. 1992. p. 21-45.

DORNELAS, J.; HOPPEN, N. A gestão participativa e o uso de sistemas de apoio à decisão em grupo como propulsores de novas estruturas organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 77-96, 2001.

ELBANNA, S.; CHILD, J. The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 4, p. 561-591, 2007.

\_\_\_\_\_ ; THANOS, I.; PAPADAKIS, V. Understanding how the contextual variables influence political behaviour in strategic decision-making. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 3, p. 226-250, 2014.

FLANAGAN, J. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 1, p. 327-58, 1954.

FLYVBJERG, B. **Rationality and power: democracy in practice**. Chicago: University of Chicago, 1998.

FREYRE, G. **Casa-grande e senzala**. 48. ed. São Paulo: Global, 2003.

GONTIJO, A.; MAIA, C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.

HENDRY, J. Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 954-977, 2000.

HOFSTEDE, G. Cultural constraints in management theories. **Academy of Management Perspectives**, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.

\_\_\_\_\_. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1981.

HUEBNER, H.; VAREY, R.; WOOD, L. The significance of communicating in enacting decisions. **Journal of Communication Management**, v. 12, n. 3, p. 204-223, 2008.

- JANSEN, H. The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. **Qualitative Social Research**, v. 11, n. 2, p. 1-21, 2010.
- JENSEN, H. Management – decision and interpretation, **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 2, p. 134-136, 2010.
- KOK, R.; CREEMERS, P. Alliance governance and product innovation project decision making. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 472-487, 2008.
- KURE, N. The discursive construction of decision making in interdisciplinary teams. **Society and Business Review**, v. 5, n. 2, p. 170-182, 2010.
- MACÊDO, K. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002.
- MARCONDES FILHO, C. Violência fundadora e violência reativa na sociedade brasileira. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 20-27, 2001.
- McKINLAY, A.; CARTER, C.; PEZET, E.; CLEGG, S. Using Foucault to make strategy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 8, p. 1012-1031, 2010.
- MICHEL, L. Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters. **Measuring Business Excellence**, v. 11, n. 1, p. 33-45, 2007.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOISÉS, J. Cultura política, instituições e democracia: lições da experiência brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 11-43, 2008.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORITZ, G.; PEREIRA, M. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOZZATO, A; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MÜLLER, R.; SPANG, K.; OZCAN, S. Cultural differences in decision making in project teams. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 70-93, 2009.
- NÓBREGA Jr, J. A semidemocracia brasileira: autoritarismo ou democracia? **Sociologias**, v. 12, n. 23, p. 74-141, 2010.
- NUTT, P. Decision-making success in public, private and third sector organizations: finding sector dependent best practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 77-108, 2000.
- \_\_\_\_\_. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 1, p. 5-16, 2011.
- PATTON, M. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. London: Sage, 1990.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-699, 1987.

\_\_\_\_\_. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock, 1973.

PRESTES MOTTA, F. Organizações e sociedade: a cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, p. 13-17, 2003.

\_\_\_\_\_; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROCHA, I.; PEREIRA, A.; BEZERRA, F.; NASCIMENTO, S. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 327-340, 2012.

ROSA, A.; BRITO, M. Ensaio sobre a violência simbólica nas organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, p. 629-646, 2009.

RUSS, T. Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. **Management Decision**, v. 49, n. 5, p. 823-836, 2011.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

\_\_\_\_\_. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.

SPITZECK, H.; HANSEN, E. Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making. **Corporate Governance: The International Journal of Business in Society**, v. 10, n. 4, p. 378-391, 2010.

SYKIANAKIS, N. Exploring the nature of strategic decision making: from rationality to organizational politics. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 7, n. 1, p. 79-92, 2012.

VERGARA, S. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, F.; CRUBELLATE, J.; SILVA, I.; SILVA, W. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

XIDIEH, O. Anexins em contramão. **Estudos Avançados**, v. 13, n. 35, p. 219-230, 1999.