

Repensando o Processo Decisório nas Organizações: Novas Perspectivas sobre a Identificação do Decisor, a Omissão e o Feedback


Rethinking the Decision-Making Process in Organizations: New Perspectives on Decision-Maker Identification, Omission, and Feedback

Repensando el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones: Nuevas Perspectivas sobre la Identificación del Decisor, la Omisión y el Feedback

Mampasi Manuel Malungo

Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia, Angola


mmalungo.mm@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0006-7624-8426>

 Mampasi Manuel Malungo

, Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia, Angola,

mmalungo.mm@gmail.com


 <https://orcid.org/0009-0006-7624-8426>

Periodicidade: Semestral

Recepção: 23 Outubro 2025

Aprovação: 16 Dezembro 2025

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/>

860/8605530017/ 

Resumo: O presente artigo aborda o processo de tomada de decisão nas organizações, enfatizando as lacunas do modelo racional clássico descrito por Sebastião Teixeira (2011, 2013), que, embora sistemático, não considera explicitamente a identificação do decisor nem o papel da omissão e do feedback na gestão da incerteza. O problema central reside na dificuldade das organizações contemporâneas em assegurar decisões responsáveis, eficazes e alinhadas com níveis hierárquicos e competências, especialmente em contextos de pressão, informação limitada ou elevado grau de incerteza. O objectivo deste estudo é propor um aperfeiçoamento teórico-metodológico do processo decisório, integrando a etapa prévia de identificação do decisor e as abordagens interpretativas “Não decidir também é uma decisão” e “Toda decisão é correcta antes do feedback”, de modo a fortalecer a responsabilidade, a aprendizagem organizacional e a eficácia das decisões. A pesquisa baseou-se em análise documental e revisão bibliográfica de obras clássicas e contemporâneas sobre gestão, tomada de decisão e aprendizagem organizacional, incluindo autores como Simon, Mintzberg, Drucker, Argyris & Schön, e as edições seleccionadas de Teixeira, com foco em gestores e estruturas organizacionais como população de referência, considerando sua aplicação prática em diferentes níveis hierárquicos. A importância desta pesquisa reside na contribuição para a compreensão crítica do processo decisório, oferecendo elementos que auxiliam gestores a identificar responsabilidades, a considerar implicações da omissão e a utilizar o feedback como instrumento de aprendizagem contínua, fortalecendo a capacidade organizacional de adaptação e inovação diante de desafios complexos.

Palavras-chave: *Aprendizagem organizacional, Gestão organizacional, Feedback, Processo decisório, Responsabilidade.*

Abstract: *This article addresses the decision-making process in organizations, highlighting gaps in the classical rational model described by Sebastião Teixeira (2011, 2013), which, although systematic, does not explicitly consider the identification of the decision-maker nor the role of omission and feedback in managing uncertainty. The main problem lies in contemporary organizations' difficulty in ensuring responsible, effective decisions aligned with hierarchical levels and competencies, particularly under pressure, limited information, or high uncertainty. The objective of this study is to propose a theoretical-methodological enhancement of the decision-making process by integrating the preliminary step of identifying the decision-maker and the interpretative approaches "Not deciding is also a decision" and "Every decision is correct before feedback," aiming to strengthen responsibility, organizational learning, and decision effectiveness. The research is based on documentary analysis and systematic literature review of classical and contemporary works on management, decision-making, and organizational learning, including authors such as Simon, Mintzberg, Drucker, Argyris & Schön, and the selected editions of Teixeira, focusing on managers and organizational structures as the reference population and considering practical applicability across hierarchical levels. The significance of this research lies in its contribution to a critical understanding of the decision-making process, offering tools to help managers identify responsibilities, consider the implications of omission, and use feedback as a learning instrument, thereby enhancing organizational capacity to adapt and innovate when facing complex challenges.*

Keywords: *Decision-making process, Feedback, Organizational management, Organizational learning Responsibility.*

Resumen: *Este artículo analiza el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, destacando las limitaciones del modelo racional clásico descrito por Sebastião Teixeira (2011, 2013), que, aunque sistemático, no considera explícitamente la identificación del decisor ni el papel de la omisión y del feedback en la gestión de la incertidumbre. El problema central radica en la dificultad de las organizaciones contemporáneas para garantizar decisiones responsables, eficaces y alineadas con los niveles jerárquicos y competencias, especialmente en contextos de presión, información limitada o alto grado de incertidumbre. El objetivo de este estudio es proponer un perfeccionamiento teórico-metodológico del proceso decisorio, incorporando la etapa previa de identificación del decisor y los enfoques interpretativos "No decidir también es una decisión" y "Toda decisión es correcta antes del feedback", con el fin de fortalecer la responsabilidad, el aprendizaje organizacional y la eficacia de las decisiones. La investigación se basó en análisis documental y revisión bibliográfica de obras clásicas y contemporáneas sobre gestión, toma de decisiones y aprendizaje organizacional, incluyendo autores como Simon, Mintzberg, Drucker, Argyris & Schön y las ediciones seleccionadas de Teixeira, considerando a gestores y estructuras organizacionales como población de referencia y su aplicabilidad práctica en distintos niveles jerárquicos. La importancia de este estudio radica en su contribución a la comprensión crítica del proceso decisorio, ofreciendo herramientas que permitan a los gestores identificar responsabilidades, considerar las implicaciones de la omisión y utilizar el feedback como instrumento de aprendizaje, fortaleciendo la capacidad de adaptación e innovación organizacional frente a desafíos complejos.*

Palabras clave: *Aprendizaje organizacional, Gestión organizacional, Feedback, Proceso decisorio, Responsabilidad.*

INTRODUÇÃO

A tomada de decisão constitui uma das funções centrais da gestão, estando presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as dimensões da vida organizacional. Decidir implica escolher entre alternativas, assumindo riscos, responsabilidades e consequências (Simon, 1977).

Sebastião Teixeira (2011) descreve o processo racional de tomada de decisão como envolvendo quatro etapas fundamentais: identificação do problema, desenvolvimento de alternativas de solução, avaliação e escolha da melhor alternativa e implementação da decisão. Este processo apenas se considera completo com o indispensável *feedback*, que permite verificar se o problema inicial foi resolvido e, caso contrário, promover o ajustamento necessário (Teixeira, 2013).

Contudo, a prática demonstra que a decisão organizacional raramente se limita a uma sequência linear e estática. Este artigo propõe um modelo ampliado do processo decisório, integrando novas dimensões que tornam a teoria mais compatível com o dinamismo das organizações contemporâneas.

Metodologia

Este estudo tem carácter predominantemente teórico-analítico e interpretativo, tendo por base um conjunto integrado de métodos qualitativos destinados a sustentar a proposta de alteração do modelo decisório clássico. As etapas metodológicas foram as seguintes:

1. Revisão bibliográfica – Realizou-se um levantamento sistemático e crítico da literatura relevante sobre tomada de decisão e aprendizagem organizacional, incluindo obras clássicas e contemporâneas (ex.: Simon, Mintzberg, Drucker, Argyris & Schon) e as edições seleccionadas de Teixeira (2011; 2013). A revisão teve por objectivo situar o estudo no quadro teórico existente e identificar lacunas conceptuais e aplicações práticas.
2. Análise documental – Procedeu-se à leitura detalhada e à análise exegética das passagens pertinentes da obra de Sebastião Teixeira, com atenção particular à descrição das etapas do processo decisório e ao papel atribuído ao *feedback*. A análise documental permitiu detectar uma lacuna prática: a ausência explícita da identificação do decisor no modelo tradicional.
3. Análise conceptual e síntese crítica – A partir da revisão e da análise documental, efectuou-se uma síntese crítica que fundamentou a inclusão da etapa de identificação do decisor e das abordagens relativas à omissão (não decidir) e ao *feedback*. Esta fase envolveu comparação entre o modelo clássico e o modelo proposto, discussão das implicações organizacionais e integração de conceitos provenientes da literatura.
4. Reflexão autoral e validação pragmática – O autor acrescentou observações derivadas da sua experiência profissional e das práticas organizacionais observadas, confrontando-as com os elementos teóricos para validar a pertinência e aplicabilidade das propostas.

5. Limitações metodológicas – O estudo é essencialmente conceptual e não inclui investigação empírica (por exemplo, estudos de caso, entrevistas ou inquéritos) que permitam testar empiricamente o modelo proposto. Recomenda-se investigação quantitativa e qualitativa futura para validar, em contextos organizacionais diversos, a utilidade prática da etapa de identificação do decisor e das propostas apresentadas.

Considerações éticas: por se tratar de pesquisa documental e revisão bibliográfica, não foram recolhidos dados pessoais ou sensíveis. Todas as fontes utilizadas foram devidamente referenciadas nas referências bibliográficas.

O processo de tomada de decisões

Gerir implica tomar decisões de forma contínua, sejam elas programadas ou não, em contextos favoráveis ou sob condições de risco elevado. Decidir é um processo racional através do qual o decisor analisa as alternativas disponíveis e escolhe aquela(s) que considera mais adequada(s) para resolver um determinado problema, por se revelar(em) a(s) mais recomendada(s) face às demais opções.

A centralização da decisão em uma elite organizacional pode distanciar os gestores dos objectivos estratégicos e reduzir o fluxo de informação, comprometendo a qualidade do processo decisório. Nesse contexto, a gestão comunicativa, baseada no diálogo e na formação discursiva da vontade, exige comportamento individual maduro, tanto social quanto ético, garantindo que decisões sejam construídas de forma consciente e partilhada (Gutierrez apud Angeloni, 2003, p. 19; Angeloni, 2003, p. 19).

Sebastião Teixeira (2011), na sua obra *Gestão das Organizações*, descreve o processo racional de tomada de decisão como envolvendo quatro etapas fundamentais: identificação do problema, desenvolvimento de alternativas de solução, avaliação das alternativas seleccionando a melhor, e implementação da alternativa escolhida. Este processo, conforme ilustrado na Figura 8.1, apenas se considera completo quando se realiza o indispensável *feedback*, que permite verificar se o problema inicial foi ou não resolvido.

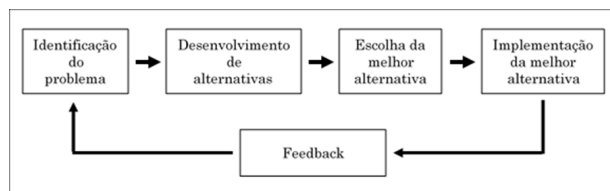


Figura 1
Modelo de tomada de decisões

Teixeira (2013), *Gestão das Organizações*

A etapa adicional: a identificação do decisor

A análise do modelo clássico evidencia uma lacuna inicial: **quem deve decidir**. Propõe-se, assim, a inclusão de uma etapa posterior à identificação do problema – a **identificação do decisor**.

Esta etapa tem relevância prática e ética, pois permite determinar se a questão identificada se enquadra no nível de responsabilidade e competência da pessoa que a detectou. Caso contrário, a decisão deve ser encaminhada ao gestor competente, encerrando-se aí o processo para o indivíduo que identificou o problema.

Quando, porém, o problema se encontra dentro da esfera de decisão do gestor, o processo segue as etapas tradicionais: levantamento de alternativas, escolha da opção mais adequada, implementação e feedback. Este acréscimo torna o modelo mais coerente com a realidade das estruturas hierarquizadas, nas quais a autoridade decisória é distribuída e partilhada entre diferentes níveis (Mintzberg, 1994).

A literatura evidencia que o decisor não deve ser considerado apenas no momento final da escolha. Como observa Simon (1977, p. 1, tradução nossa), muitas imagens correntes sobre o decisor — seja o executivo que diz “sim” ou “não”, o indivíduo que arrisca uma acção no lançar de uma moeda ou o gestor que assina um documento no último instante — “distorcem o processo decisório ao concentrar-se apenas em seu instante derradeiro, ignorando o longo e complexo percurso de atenção, investigação e análise que o precede”.

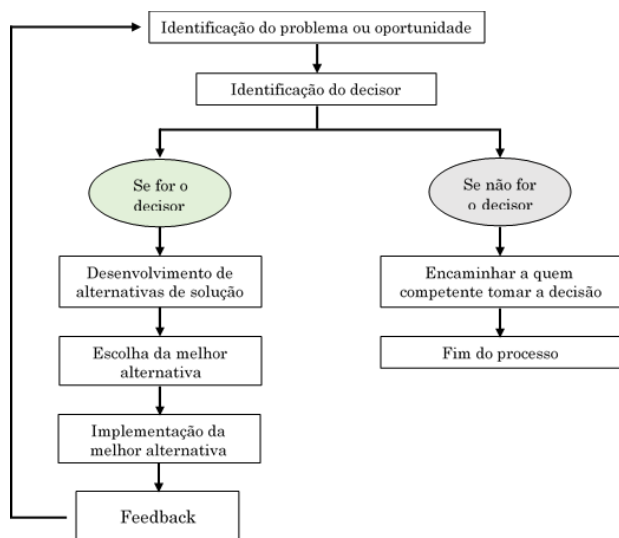


Figura 2

Etapas do processo de tomada de decisão (com a identificação do decisor)

Elaboração própria

Não decidir também é uma decisão

Em contextos de pressão, escassez de informações ou incerteza elevada, muitos gestores optam por **não decidir**. Essa atitude representa uma forma de omissão deliberada, que se assemelha ao comportamento de Pôncio Pilatos – “lavar as mãos” diante de uma responsabilidade: “Tomou água e lavou as mãos diante da multidão, dizendo: Sou inocente do sangue deste justo” (Mateus 27:24, *Bíblia Sagrada*).

Contudo, a ausência de decisão não neutraliza a responsabilidade: ao escolher não agir, o gestor toma efectivamente uma decisão – a de não intervir. Esta escolha, embora passiva, influencia os resultados e pode ter consequências significativas, pois transfere o poder de determinar o desfecho para factores externos.

Portanto, a omissão deve ser compreendida como uma decisão com implicações próprias, que desafia a liderança moderna a reconhecer o impacto das não-acções no desempenho organizacional e na confiança das equipas (Drucker, 1999).

Nota: A expressão “*lavar as mãos*”, originária do gesto simbólico de Pôncio Pilatos, representa, no contexto da gestão, a atitude de isenção ou de fuga à responsabilidade. Refere-se ao comportamento do gestor que, temendo o erro ou o julgamento, prefere omitir-se, deixando que as circunstâncias ou terceiros decidam em seu lugar.

Toda decisão é correcta antes do *feedback*

Toda decisão é tomada sob condições de informação limitada. À excepção das situações dolosas, em que o gestor age de forma consciente para prejudicar a organização, presume-se que toda decisão reflecte a convicção de que se escolheu a melhor alternativa disponível.

É apenas *a posteriori*, com base no feedback e nos resultados alcançados, que se pode avaliar se a decisão foi efectivamente adequada. O *feedback* surge, assim, como elemento indispensável de validação e como ferramenta de aprendizagem organizacional, permitindo que erros se convertam em oportunidades de melhoria (Argyris & Schön, 1978).

Neste sentido, o *feedback* não deve ser entendido como julgamento, mas como processo de retroalimentação do conhecimento que sustenta decisões mais informadas e estratégicas no futuro.

A aprendizagem resultante do *feedback* possibilita que as organizações evoluam, desenvolvam capacidades críticas e aperfeiçoem a qualidade das decisões subsequentes, promovendo um ciclo contínuo de aperfeiçoamento.

CONCLUSÃO

O processo de tomada de decisão, longe de ser um acto isolado, constitui um ciclo dinâmico de reflexão, acção e aprendizagem. A inclusão da etapa de identificação do decisor, aliada às abordagens “*Não decidir também é uma decisão*” e “*Toda decisão é correcta antes do feedback*”, contribui para uma compreensão mais profunda e realista da gestão contemporânea.

Essas novas perspectivas reforçam a importância da responsabilidade individual, da ética na decisão e da utilização do *feedback* como instrumento estratégico de aprendizagem. Assim, o processo decisório deixa de ser visto apenas como escolha entre alternativas e passa a ser entendido como um sistema contínuo de construção de conhecimento e de liderança responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32(1), 17-22.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Prentice-Hall.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3ª ed.). Escolar Editora.

AmeliCA

Disponível em:

<https://portal.amelica.org/amei/amei/journal/860/8605530017/8605530017.pdf>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em portal.amelica.org

AmeliCA

Ciência Aberta para o Bem Comum

Mampasi Manuel Malungo

**Repensando o Processo Decisório nas Organizações:
Novas Perspectivas sobre a Identificação do Decisor, a
Omissão e o Feedback**

**Rethinking the Decision-Making Process in Organizations:
New Perspectives on Decision-Maker Identification,
Omission, and Feedback**

**Repensando el Proceso de Toma de Decisiones en las
Organizaciones: Nuevas Perspectivas sobre la
Identificación del Decisor, la Omisión y el Feedback**

FARMHOUSE Ciência & Tecnologia

vol. 4, núm. 7, p. 1 - 9, 2025

Instituto Superior Politécnico de Ciência e Tecnologia,
Angola

revista@insutec.ao

ISSN-E: 2959-3409

**A FARMHOUSE Ciência & Tecnologia concorda e adere às
diretrizes do Comitê de Ética em Publicações (COPE).
<https://publicationethics.org/> em relação aos critérios de
aceitação, avaliação e publicação de contribuições.**



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-Não
Derivada 4.0 Internacional.**