

## O processo de tomada de decisão de líderes de Recursos Humanos

Daniela Teixeira<sup>1</sup> & Catarina Brandão<sup>1, 2</sup>

<sup>1</sup>Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

<sup>2</sup> Centro de Psicologia da Universidade do Porto

O presente estudo explora o processo de tomada de decisão (TD) de líderes femininas e os pensamentos, as emoções e os comportamentos presentes nesse processo. O processo de tomada de decisão é fundamental em contexto organizacional, sendo influenciado por variáveis como as emoções, as cognições, as características do decisor e a cultura organizacional. Neste estudo considera-se em particular o processo de tomada de decisão que é vivenciado por mulheres em posição de liderança. A liderança remete para um processo de interação, em que uma pessoa influencia outras, seja para tomar decisões, para motivar ou para qualquer outro propósito, através de um processo hierarquicamente organizado e formalmente aceite (Brandão, Miguez, & McCluskey, 2016; Moller & Gomes, 2010). O modelo TABELS permite-nos compreender como são geridos os constrangimentos associados a processos de decisão, assumindo-se que estes poderão ativar o sistema de autodefesa dos líderes e, conseqüentemente, a procura por estratégias que lhes permitam voltar a um estado de quietude.

Este estudo tem os seguintes objetivos específicos: (1) identificar as fases do processo de tomada de decisão e (2) as áreas de tomada de decisão vivenciadas como desafiantes pelas líderes; (3) explorar as emoções e (4) as cognições vivenciadas no processo de tomada de decisão; e (5) as representações sobre a vivência do processo de tomada de decisão. Os dados foram recolhidos junto de 11 mulheres com funções de liderança em departamentos de Recursos Humanos em Portugal, com idades entre os 29 e 52 anos de idade, todas com habilitações a nível do ensino superior. Recorreu-se à entrevista de incidentes críticos, definindo-se incidente crítico enquanto uma situação em que foi necessário tomar uma decisão desafiante enquanto líder do Departamento de RH. A informação recolhida foi transcrita, validada e posteriormente sujeita a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), com o apoio do NVivo®11. Os resultados mostram que o processo de tomada de decisão acontece de forma sequencial em seis fases: (1) identificação da necessidade de tomada de decisão, (2) procura de informação, (3) identificação de alternativas existentes, (4) escolha de uma das alternativas, (5) implementação da decisão (6) e avaliação da tomada de decisão. As líderes estudadas recolhem informação junto de várias fontes antes da decisão e a avaliação das decisões tomadas pode levar a que estas sejam revistas, quando não surtem os efeitos desejados. As áreas de decisão vivenciadas como desafiantes foram: aceitar projetos e/ou desafios; dar feedback negativo; despedir pessoas; decidir sobre compensações e benefícios; definição da estratégia do departamento ou serviço; e lidar com comportamentos desajustados. O processo de tomada de decisão é caracterizado simultaneamente por emoções positivas e

negativas, sendo que as emoções dominantes ao longo desse processo são, regra geral, negativas (e.g., medo, ansiedade, frustração). O sentimento de alívio tende a emergir no final da TD. Relativamente às cognições das líderes, diferenciam-se três grandes temas: a forma de atuar da líder, a sua incompreensão quanto à situação e a importância da melhoria de processos. O processo de tomada de decisão parece ser influenciado pelas características da líder, pelo contexto da organização e pelo impacto percebido da decisão na líder. Percebe-se que estas líderes exercem uma gestão cautelosa e inclusiva, de forma a obterem segurança antes da sua tomada de decisão definitiva. Ao longo do estudo as líderes refletiram acerca da forma como vivenciam o processo de tomada de decisão, o que lhes permitiu explorar e desenvolver esses processos, com vista a potenciar a qualidade da sua liderança. Estudos futuros devem aprofundar o conhecimento acerca das estratégias utilizadas pelas líderes nas situações críticas vividas no seu contexto de trabalho e que impliquem tomada de decisão, de forma a suportar o desenvolvimento de ferramentas que vão ao encontro das suas necessidades.

**Palavras-Chave:** líderes femininas, tomada de decisão, TABELS, recursos humanos, incidentes críticos

### **Referências**

- Brandão, C., Henrique, C., & Miguez, J. (2016). Building a relationship with the supervisor: An exploratory study. *New Advances in Information Systems and Technologies, Advances in Intelligent Systems and Computing*, 677-687. doi:10.1007/978-3-319-31307-8\_69
- Moller, M. A., & Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4). doi:10.14417/ap.389