

**Desafios Comportamentais na Tomada de Decisão Estratégica: Uma Análise com Base
no Questionário de Melbourne****Behavioral Challenges in Strategic Decision-Making: An Analysis Based on the
Melbourne Decision Making Questionnaire****Desafíos Conductuales en la Toma de Decisiones Estratégicas: Un Análisis Basado en el
Cuestionario de Toma de Decisiones de Melbourne****Autor:** Osvaldo Coelho Gomes

Licenciado em Gestão-opção gestão de Empresa

Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologia

E-mail: osvaldocoelhodr16@gmail.comOrcid: <https://orcid.org/0009-0004-7895-6536>**Artigo original****RESUMO**

Este artigo analisa os desafios comportamentais que afectam a tomada de decisão estratégica entre estudantes universitários, utilizando o Questionário de Tomada de Decisão de Melbourne (MDMQ). A amostra incluiu 183 estudantes finalistas e pré-finalistas dos cursos de Contabilidade e Finanças, Logística e Informática de Gestão de Empresas. Foram avaliados quatro estilos decisórios: vigilante, hipervigilante, procrastinador e evitativo. Os resultados evidenciam uma baixa prevalência do estilo vigilante, considerado o mais adequado para decisões estratégicas, e uma predominância dos estilos disfuncionais, especialmente o hipervigilante e o evitativo. A análise revelou que a ansiedade, medo do erro e fuga de responsabilidade são factores que comprometem a capacidade dos estudantes de tomar decisões racionais e fundamentadas. As diferenças entre género, curso e experiência profissional indicam a necessidade de estratégias pedagógicas diferenciadas para promover o desenvolvimento de competências decisórias mais conscientes e eficazes no ambiente universitário.

Palavras-chave: Tomada de decisão estratégica; Estilos decisórios; Comportamento; Estudantes universitários; Questionário de Melbourne (MDMQ).



ABSTRACT

This article analyzes the behavioral challenges that affect strategic decision-making among university students, using the Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ). The sample included 183 final-year and pre-final-year students from the courses of Accounting and Finance, Logistics, and Business Information Systems. Four decision-making styles were evaluated: vigilant, hypervigilant, procrastinator, and avoidant. The results reveal a low prevalence of the vigilant style, which is considered the most suitable for strategic decisions, and a predominance of dysfunctional styles, especially the hypervigilant and avoidant ones. The analysis showed that anxiety, fear of error, and avoidance of responsibility are factors that undermine students' ability to make rational and well-founded decisions. Differences by gender, course, and professional experience highlight the need for differentiated pedagogical strategies to foster more conscious and effective decision-making skills in the academic environment.

Keywords: Strategic decision-making; Decision styles; Behavior; University students; Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ).

RESUMEN

Este artículo analiza los desafíos conductuales que afectan la toma de decisiones estratégicas entre estudiantes universitarios, utilizando el Cuestionario de Toma de Decisiones de Melbourne (MDMQ). La muestra incluyó a 183 estudiantes de último y penúltimo año de las carreras de Contabilidad y Finanzas, Logística e Informática en la Gestión Empresarial. Se evaluaron cuatro estilos de decisión: vigilante, hipervigilante, procrastinador y evitativo. Los resultados evidencian una baja prevalencia del estilo vigilante, considerado el más adecuado para decisiones estratégicas, y una predominancia de estilos disfuncionales, especialmente el hipervigilante y el evitativo. El análisis reveló que la ansiedad, el miedo al error y la evasión de responsabilidades son factores que comprometen la capacidad de los estudiantes para tomar decisiones racionales y fundamentadas. Las diferencias según género, carrera y experiencia profesional indican la necesidad de estrategias pedagógicas diferenciadas que fomenten competencias decisorias más conscientes y eficaces en el entorno universitario.

Palabras clave: Toma de decisiones estratégicas; Estilos decisorios; Comportamiento; Estudiantes universitarios; Cuestionario de Melbourne (MDMQ).



INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é um elemento fundamental na administração estratégica, influenciando directamente a capacidade das organizações de formular e implementar estratégias eficazes em ambientes cada vez mais complexos e incertos. Enquanto abordagens tradicionais enfatizam aspectos racionais e estruturais, estudos recentes têm destacado a importância dos factores comportamentais e psicológicos, que desempenham um papel crucial nesse processo.

No contexto organizacional, os gestores enfrentam pressões internas e externas, que podem gerar incerteza, ambiguidade e medo, impactando significativamente a qualidade e a eficácia das decisões estratégicas. Estilos decisórios, como procrastinação, evitação ou hipervigilância, muitas vezes resultam em paralisia decisória ou escolhas mal fundamentadas, comprometendo a execução eficiente das estratégias.

Diante desses desafios, compreender os aspectos comportamentais envolvidos na tomada de decisão torna-se essencial. O Questionário de Tomada de Decisão de Melbourne (Melbourne *Decision Making Questionnaire* – MDMQ), desenvolvido por Mann et al. (1997), apresenta-se como uma ferramenta psicométrica válida, capaz de identificar perfis decisórios e padrões psicológicos, como vigilância, evasão defensiva, hipervigilância e procrastinação decisória.

Este artigo tem como objectivo investigar os desafios comportamentais que dificultam a tomada de decisão estratégica entre estudantes universitários, abordando aspectos como escolha do tema e orientação para o trabalho de final de curso, plano de carreira pós-licenciatura, rede de *networking* e construção do currículo profissional. A pesquisa fundamenta-se no MDMQ, buscando identificar os estilos decisórios predominantes na amostra, analisar diferenças entre estudantes finalistas e pré-finalistas e comparar essas escolhas segundo género, curso e experiência profissional.

A tomada de decisão estratégica é um processo essencial tanto no contexto académico quanto no profissional, exigindo análise crítica, clareza emocional e planeamento estruturado. Entretanto, factores comportamentais e cognitivos podem comprometer a eficácia das escolhas, tornando decisões estratégicas mais difíceis e incertas. Este estudo analisa os estilos decisórios de estudantes universitários com base no MDMQ, visando identificar os desafios comportamentais mais recorrentes.

A decisão é um fenómeno multifacetado, que vai além da lógica e da análise de informações, englobando traços de personalidade, percepções de risco, emoções e mecanismos defensivos



(Kahneman, 2011; Simon, 1997). Dessa forma, torna-se necessário compreender os estilos decisórios, definidos como padrões relativamente estáveis de comportamento adoptados pelos indivíduos ao enfrentarem escolhas.

A tomada de decisão estratégica exige não apenas raciocínio lógico, mas também autoconhecimento, controle emocional e capacidade de julgamento sob incerteza. Além das abordagens clássicas, como a Teoria da Escolha Racional, autores como Simon (1997) e Kahneman (2011) demonstram que as decisões são frequentemente influenciadas por heurísticas, emoções e limitações cognitivas, fenómeno conhecido como racionalidade limitada.

Nesse contexto, os desafios comportamentais incluem medo, insegurança, procrastinação, impulsividade e evitação, factores que podem prejudicar a qualidade das escolhas e sua implementação eficaz. Esses desafios são particularmente relevantes em decisões que envolvem risco elevado, múltiplas variáveis e impacto organizacional de longo prazo (Mintzberg, 1994).

O modelo teórico de Janis e Mann (1977) propõe que os estilos decisórios variam conforme o grau de comprometimento com a decisão e a maneira como os indivíduos lidam com o stress. Com base nessa estrutura, Mann et al. (1997) desenvolveram o Melbourne *Decision Making Questionnaire* (MDMQ), um instrumento validado internacionalmente que classifica os processos decisórios em quatro principais estilos:

- Estilo Vigilante – Caracteriza-se pela análise cuidadosa das opções, pela busca activa de informações relevantes e pela avaliação racional das consequências. Esse perfil está associado a decisões mais eficazes e maior clareza estratégica.
- Estilo Hipervigilante – Refere-se a indivíduos constantemente em estado de alerta, que tendem a agir sob intensa pressão, tomando decisões impulsivas e precipitadas. Esse estilo reflecte altos níveis de ansiedade e medo de cometer erros.
- Estilo Procrastinador – Caracteriza-se pela tendência a adiar decisões importantes por receio das possíveis consequências negativas, o que pode levar a atrasos estratégicos ou à inércia decisória.
- Estilo Evitativo (evasivo defensivo) – Representa indivíduos que evitam sistematicamente o processo de decisão, preferindo delegar responsabilidades ou ignorar decisões críticas. Esse perfil está associado a baixo comprometimento estratégico e baixa eficácia na implementação de acções.

A literatura demonstra que esses estilos têm impacto directo na eficácia decisória e na resiliência estratégica. Estudos indicam que os estilos hipervigilante, procrastinador e evitativo estão correlacionados com menores níveis de confiança decisória, baixa assertividade e dificuldades na implementação de estratégias (Mann et al., 1998; Ferrari & Dovidio, 2000).

Por outro lado, o estilo vigilante está ligado a maior maturidade psicológica, autocontrole emocional e planeamento estratégico, elementos essenciais para a tomada de decisões de alto impacto. Indivíduos com esse perfil tendem a adoptar uma abordagem analítica baseada em evidências, mesmo em contextos de pressão e incerteza (Janis & Mann, 1977, p. 228).

A literatura recente reforça a associação do estilo vigilante a melhores desfechos decisórios e menor vulnerabilidade a arrependimentos ou impulsividade (Radford et al., 1993; Mann et al., 1998). Como enfatiza Radford et al. (1993), "o estilo vigilante está positivamente correlacionado com decisões bem-sucedidas e maior autoconfiança".

No contexto de estudantes finalistas e pré-finalistas do ensino superior em Angola, a análise desses estilos decisórios revela uma oportunidade relevante de investigação. Durante essa fase, os estudantes passam por uma transição para o mercado de trabalho, posicionando-se como futuros profissionais e tomadores de decisão. No entanto, suas estruturas cognitivas e emocionais ainda estão em desenvolvimento, tornando-os mais vulneráveis a estilos disfuncionais, especialmente ao lidarem com decisões estratégicas, como trabalhos de conclusão, estágios, empreendedorismo ou inserção profissional.

Estudos demonstram que a tomada de decisão em jovens adultos é fortemente influenciada por factores emocionais, como ansiedade (Krohne, 2000) e aversão ao risco (Anderson, 2003). A literatura também destaca a importância do estilo vigilante na previsão de desempenhos superiores em cargos de liderança (Phillips & Pazienza, 1990).

Segundo Argyris (1991) e Mintzberg (2004), a formação de líderes eficazes inicia-se com a reflexão crítica sobre o próprio estilo de pensamento e decisão. Portanto, identificar os estilos decisórios predominantes e os desafios comportamentais dos estudantes pode fornecer insights estratégicos para o desenvolvimento de competências de liderança, autogestão e acção estratégica consciente.

A tomada de decisão estratégica é uma competência central para a liderança, gestão e resolução de problemas complexos no ambiente organizacional. Contudo, diversos estudos indicam que o processo decisório é influenciado por factores comportamentais, que nem sempre são



abordados de forma sistemática no ensino superior. Medo de errar, procrastinação, impulsividade e evasão são obstáculos comuns, especialmente em contextos de pressão e incerteza – características fundamentais das decisões estratégicas.

Há uma necessidade urgente de aprofundar o conhecimento empírico sobre os estilos decisórios dos estudantes universitários, visto que a universidade é um momento-chave para a consolidação de competências cognitivas, emocionais e sociais ligadas à liderança e estratégia. Essa análise pode gerar evidências sólidas, orientar acções pedagógicas eficazes e contribuir para a formação de tomadores de decisão mais conscientes.

A originalidade do estudo reside na aplicação do modelo ao ensino superior angolano, uma área ainda pouco explorada na literatura científica sobre comportamento decisório. Os resultados podem auxiliar na formulação de estratégias pedagógicas mais eficazes, fortalecendo autonomia decisória, inteligência emocional e maturidade estratégica – competências essenciais não apenas para o sucesso profissional dos egressos, mas também para o fortalecimento da reputação institucional e da empregabilidade dos diplomados.

Além disso, os achados deste estudo poderão subsidiar acções de apoio psicopedagógico e de orientação de carreira, bem como alinhar disciplinas práticas, estágios supervisionados e programas de desenvolvimento de *soft skills*.

A aplicação do MDMQ como instrumento de análise busca gerar dados empíricos validados, possibilitando uma compreensão mais profunda dos perfis decisórios e sua relação com a percepção de eficácia e os aspectos formativos dos cursos superiores, como Logística, Contabilidade e Finanças, e Informática de Gestão de Empresas.

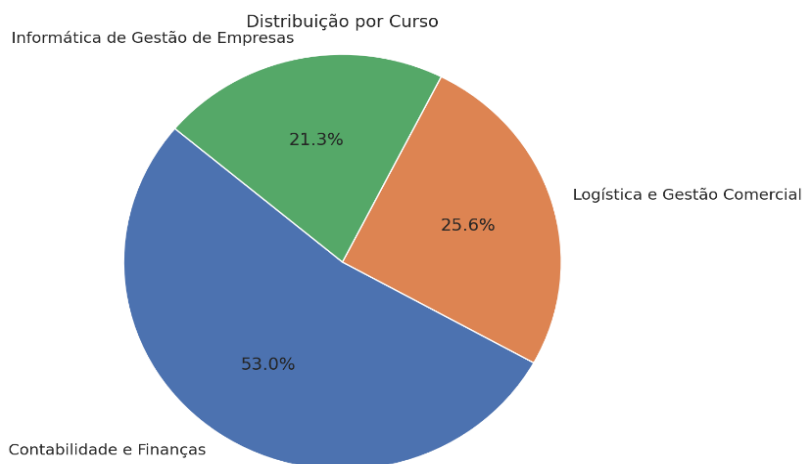
Metodologia com o Uso do MDMQ

Este estudo caracteriza-se como quantitativo com delineamento descritivo-analítico. Utilizou-se o MDMQ adaptado, aplicado a 183 estudantes finalistas e pré-finalistas de instituições de ensino superior em Angola, especificamente: Do Instituto Superior Politécnico de Ciências e Tecnologias (INSUTEC), dos cursos de Logística e Contabilidade e Finanças; da Universidade Independente de Angola (UNIA), do curso de Informática de Gestão de Empresas. Esses estudantes foram seleccionados por estarem em fase avançada da formação, com conteúdos já consolidados sobre gestão, estratégia e processos decisórios, o que os tornou aptos a reflectir sobre a tomada de decisão em contextos organizacionais.



Figura 1.

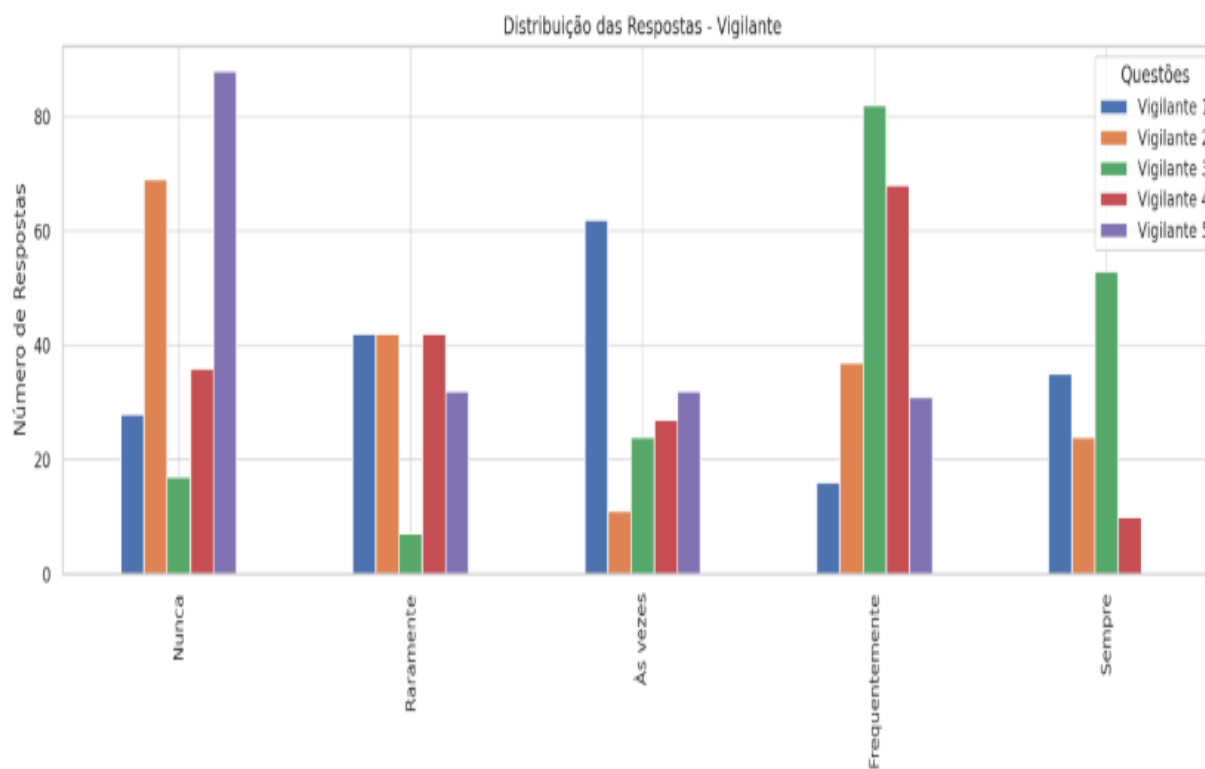
Distribuição da amostra por cursos



A análise concentrou-se na distribuição de respostas por item e estilo. Os dados foram organizados em frequências e analisados com base nos quatro estilos propostos por Janis e Mann (1977).

Figura 2.

Distribuição da resposta “Vigilante”



Nota-se uma deficiência clara de pensamento estratégico racional entre os estudantes. A maioria apresenta baixa vigilância decisória, demonstrando fragilidades em habilidades analíticas e planeamento de longo prazo, essenciais para decisões eficazes em ambientes complexos. A baixa vigilância decisória observada pode ser explicada pelo modelo do (MDMQ), que identifica estilos como evitação e procrastinação comuns em indivíduos com fraca autoconfiança e pouca habilidade em ponderar alternativas de forma crítica (Mann *et al.*, 1998).

Figura 3.

Distribuição da resposta “Hipervigilante”

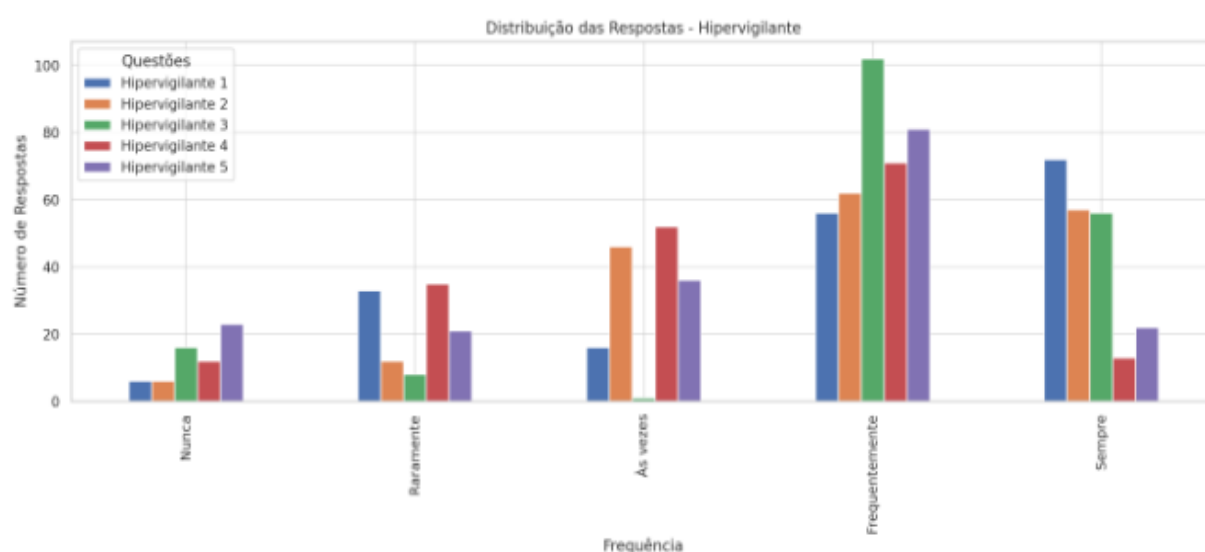
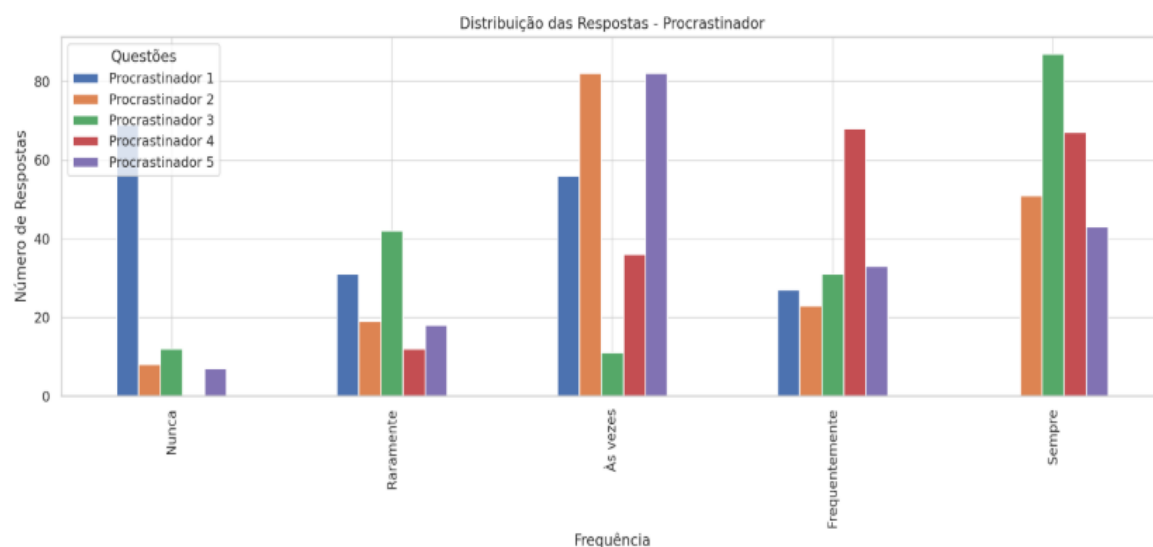


Figura 4.

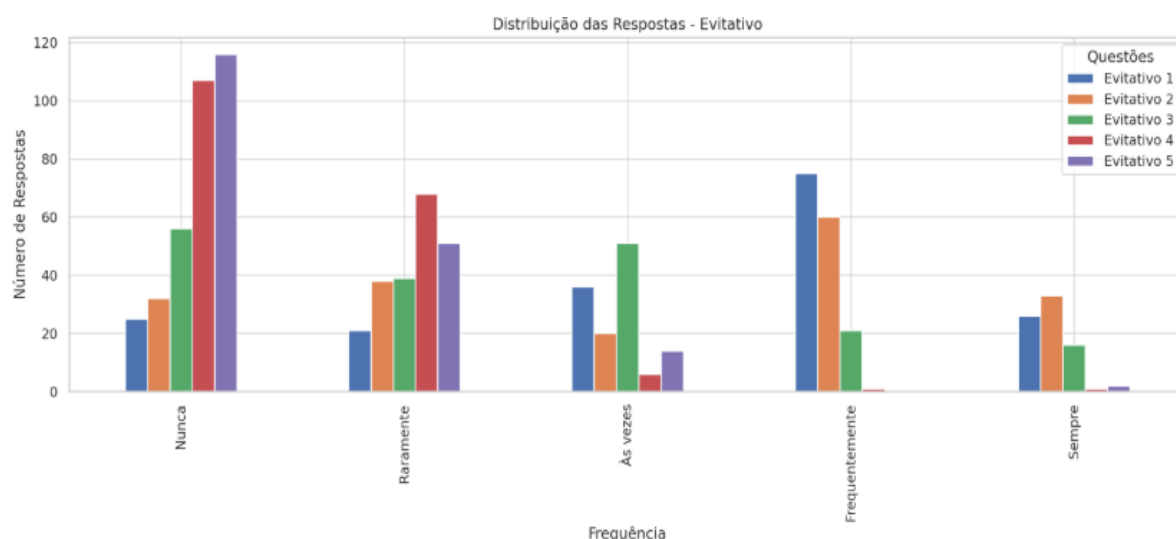
Distribuição da resposta “Procrastinador”



Em ambientes complexos e incertos, como aqueles enfrentados por estudantes ao escolher estágios, projectos ou planos de carreira, muitos tendem ao estilo hipervigilante por incapacidade de tolerar a incerteza. Em vez de analisar profundamente, optam pela decisão “mais rápida”, mesmo que mal fundamentada (Lipshitz, & Strauss, 1997). Muitos estudantes acreditam que precisam decidir apressadamente para não desperdiçar, o que reforça um ciclo de decisões mal planeadas. A urgência factícia prejudica a análise crítica e aumenta o risco de escolhas erradas (Mann *et al.*,1998).

Figura 5.

Distribuição da resposta “Evitativo”



O estilo evitativo manifesta-se constantemente por procrastinação e delegação excessiva, como forma de escapar da responsabilidade por possíveis fracassos. Esse padrão de comportamento retarda decisões importantes e pode gerar dependência de terceiros. Com base nos dados colectados, constatou-se que, grande parte dos estudantes demonstrou estilos disfuncionais. (Steel, 2007). A evasão constante de decisões impede o desenvolvimento de liderança, já que liderar envolve assumir riscos, tomar iniciativas e responder por resultados. Estudantes evitativos tendem a assumir posturas passivas, sendo pouco proactivos em contextos de grupo ou projectos. Profissionais que evitam tomar decisões são percebidos como inseguros e pouco confiáveis para liderar.

A liderança exige assertividade, responsabilidade e capacidade de decisão sob pressão, atributos que o estilo evitativo enfraquece, resultando em estagnação na carreira e exclusão de processos de promoção.

O estilo hipervigilante foi preeminente, com respostas elevadas nas opções “frequentemente” e “sempre” para decisões precipitadas. Já o estilo procrastinador apareceu com destaque em itens relacionados a retardar uma decisão por medo. Quanto ao estilo evitativo, foi notório pela alta recusa de envolvimento em processos de tomada de decisões. O estilo vigilante foi menos frequente, indicando pouca análise racional e projecção de longo prazo. A experiência profissional afectou positivamente a adopção do estilo vigilante. Género e ano académico não apresentaram diferenças significativas. Diversas pesquisas têm demonstrado que não há diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres quanto aos estilos de tomada de decisão, quando controlados factores como contexto, formação e experiências anteriores. Mann *et al.* (1997) encontrou diferenças mínimas ou nulas entre os géneros quanto à adoção dos estilos decisórios no MDMQ. Neste sentido, o que mais pesa é o contexto.

CONCLUSÃO

Os resultados demonstram que estudantes universitários enfrentam desafios significativos na tomada de decisão estratégica, predominando estilos emocionais e disfuncionais. A ausência de estilo vigilante é um alerta para a formação académica actual, que ainda valoriza mais o conteúdo técnico do que a preparação emocional e comportamental.

Com base nos objectivos traçados e nos dados obtidos, a presente investigação permitiu compreender de forma aprofundada os desafios comportamentais que influenciam negativamente a tomada de decisão estratégica entre estudantes universitários finalistas e pré-finalistas. Os resultados revelam um predomínio preocupante de estilos decisórios disfuncionais, especialmente os estilos hipervigilante, procrastinador e evitativo, em detrimento do estilo vigilante, que seria o mais adequado para contextos estratégicos e de maior complexidade.

A baixa frequência de respostas associadas ao estilo vigilante, caracterizado por decisões racionais, fundamentadas e planeadas, indica uma lacuna significativa no desenvolvimento de competências estratégicas entre os estudantes avaliados. A maioria demonstrou dificuldades em considerar alternativas de forma analítica, bem como em reflectir sobre as consequências de longo prazo das suas decisões. Por outro lado, a elevada incidência do estilo hipervigilante



evidencia um padrão de decisão marcado por ansiedade e impulsividade, o que pode comprometer a eficácia nas escolhas em ambientes organizacionais.

A tendência à procrastinação e à evitação reforça a hipótese de que o medo do erro, a insegurança e a ausência de confiança na própria capacidade de decidir ainda são obstáculos relevantes, especialmente entre estudantes sem ou com pouca experiência profissional. A análise por gênero, curso e nível acadêmico também apontou variações que podem indicar diferentes necessidades de intervenção pedagógica e orientação profissional, embora a frangibilidade decisória se mantenha como um problema transversal.

Assim, conclui-se que os desafios comportamentais na tomada de decisão estratégica entre os estudantes universitários da amostra são significativos e requerem atenção institucional. Reforça-se a importância da inclusão de práticas educativas e formativas que estimulem o pensamento crítico, a auto-reflexão e a tomada de decisão consciente e responsável. O fortalecimento do estilo decisório vigilante deve ser um objectivo prioritário no processo de formação, preparando os estudantes não apenas para decisões académicas e profissionais, mas também para contextos complexos e estratégicos que exigem maturidade emocional e racionalidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. S., & Primi, R. (2004). Estilos de tomada de decisão: Aplicações do MDMQ no contexto brasileiro. *Revista Avaliação Psicológica*, 3 (1), 53-65.
- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129 (1), 139–167.
- Argyris, C. (1991). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass.
- Burnett, P. C., Mann, L., & Beswick, G. (2001). Profiling adolescent decision-making: A comparative study of high school students in Australia and Singapore. *International Journal of Psychology*, 36 (5), 313–324.
- Ferrari, J. R., & Dovidio, J. F. (2000). Decision-making styles and decision outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (3), 433–442.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. *Free Press*.
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69 (2), 149–163.
<https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2679>
- Mann, L., Saks, M., & Janis, I. L. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ): Development and validation of a measure of decision-making styles. *Personality and Individual Differences*, 23(4), 553–574.
- Mann, L., Holland, C., & von Liggenthal, J. (1998). Decision making styles and career maturity among high school students. *Personality and Individual Differences*, 24 (6), 873–885.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.

Radford, M. H. B., Mann, L., Ohta, Y., & Nakane, Y. (1993). Differences between Australian and Japanese students in decisional self-esteem, decisional stress, and coping styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24(3), 284–297.

Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality*. MIT Press.

Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure.