# TEORIAS COMPORTAMENTAIS APLICADAS À DECISÃO GERENCIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA COM ÊNFASE NA TEORIA DA AÇÃO PLANEJADA

Philippe Gervais ZEIH BITA (Ciências Contábeis/UEM), Reinaldo Camacho (Orientador). E-mail: rrcamacho@uem.br
Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR.

**Área e subárea do conhecimento: Administração / Ciências Contábeis.**

Palavras-chave: Antecedentes psicossociais; Racionalidade limitada; Estudos organizacionais.

## Resumo

Este estudo teve como objetivo mapear como as teorias comportamentais vêm sendo empregadas na investigação das decisões gerenciais em contextos organizacionais, com ênfase na Teoria da Ação Planejada (TAP). Realizou-se uma revisão sistemática da literatura, orientada pelo protocolo PRISMA, com buscas principalmente nas bases Web of Science e Scopus. O corpus final reuniu 64 artigos, analisados segundo oito dimensões: evolução temporal, métodos de pesquisa, técnicas estatísticas, utilização da TAP, unidade de análise, teorias complementares, nível das decisões e campo decisório. Os resultados evidenciam crescimento expressivo das publicações nos anos recentes e predominância de estudos quantitativos baseados em survey, com amplo emprego da modelagem de equações estruturais. Verificou-se que a TAP ainda é pouco utilizada na investigação das decisões gerenciais e que, entre os estudos que a adotam, predominam aplicações estendidas ou parciais, não se identificando aplicações do modelo canônico. Observou-se, ainda, concentração das pesquisas em funcionários e gestores intermediários, enquanto a alta gestão permanece pouco investigada, e forte predominância de temas ligados à sustentabilidade e ESG, em detrimento de governança, controles gerenciais, inovação e adoção de tecnologias. Destaca-se um descompasso entre o nível das decisões estudadas, majoritariamente estratégicas, e o nível hierárquico dos decisores investigados. Os achados revelam oportunidades para ampliar a aplicação da TAP à compreensão do comportamento decisório dos gestores, especialmente em decisões estratégicas e em campos organizacionais ainda pouco explorados.

## Introdução

A tomada de decisão é uma das atividades centrais da gestão. Por muito tempo tratada como um processo plenamente racional, ela passou a ser compreendida, na segunda metade do século XX, como um comportamento humano sujeito a limites cognitivos, pressões sociais e restrições de contexto; perspectiva inaugurada pela racionalidade limitada de Simon (1955) e consolidada pela teoria comportamental da firma de Cyert e March (1963). Se decidir é um comportamento, sua compreensão pode se beneficiar dos modelos que a psicologia social desenvolveu para explicar a ação humana. Entre eles, destaca-se a Teoria da Ação Planejada (TAP), proposta por Ajzen (1991) como extensão da Teoria da Ação Racional (FISHBEIN; AJZEN, 1975), segundo a qual a intenção de agir resulta da atitude, da norma subjetiva e do controle comportamental percebido. Amplamente validada em diferentes domínios (ARMITAGE; CONNER, 2001; AJZEN, 2020), a TAP tem sido, contudo, pouco sistematizada no estudo das decisões gerenciais.

Diante dessa lacuna, este trabalho, uma revisão sistemática da literatura, tem por objetivo mapear como as teorias comportamentais vêm sendo empregadas na investigação de decisões gerenciais em contextos organizacionais, com ênfase na utilização da TAP, identificando características metodológicas, campos de aplicação e lacunas. A questão que o orienta é: como as teorias comportamentais, particularmente a TAP, têm sido empregadas na investigação das decisões gerenciais em contextos organizacionais?

## Materiais e métodos

Realizou-se uma revisão sistemática da literatura orientada pelo protocolo PRISMA, organizado nas etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. As buscas foram conduzidas principalmente nas bases Web of Science e Scopus, combinando descritores relativos a cinco teorias comportamentais: TAP, Self-Determination Theory (SDT), Value-Belief-Norm Theory (VBN), Theory of Reasoned Action (TRA) e Norm Activation Model (NAM), com termos referentes à decisão gerencial e ao contexto organizacional. Foram incluídos estudos publicados em periódicos revisados por pares que mobilizassem ao menos uma dessas teorias no exame de decisões, práticas ou comportamentos organizacionais; excluíram-se trabalhos sem relação com o tema, duplicados ou sem acesso ao texto completo. A aplicação sucessiva desses critérios resultou em um corpus final de 64 artigos, publicados entre 2005 e 2025. Cada artigo foi codificado em planilha segundo oito dimensões: evolução temporal, método de pesquisa, técnica estatística, forma de utilização da TAP, unidade de análise, teorias complementares, nível da decisão e campo decisório. Para a utilização da TAP, consideraram-se canônicas as aplicações que operacionalizam o núcleo original do modelo (atitude, norma subjetiva e controle percebido em relação à intenção e/ou ao comportamento), sem construtos externos; estendidas, as que agregam construtos de outras teorias; e parciais, as que mobilizam apenas parte do modelo.

## Resultados e discussão

A distribuição temporal revela um campo recente e em expansão: até 2015 a produção era esparsa, mas concentrou-se fortemente entre 2022 e 2025, ano em que se registrou o pico de 21 artigos. A Tabela 1 sintetiza as principais dimensões analisadas.

**Tabela 1 – Distribuição dos 64 artigos segundo as principais dimensões analisadas**

| Dimensão | Categoria | n (%) |
|---|---|---|
| Método de pesquisa | Quantitativo (survey) | 48 (75,0%) |
| Técnica estatística | CB-SEM | 29 (45,3%) |
| Utilização da TAP | Não utilizam a TAP | 48 (75,0%) |
| | TAP estendida | 12 (18,8%) |
| | TAP parcial | 4 (6,2%) |
| | TAP canônica | 0 (0,0%) |
| Unidade de análise | Funcionários | 26 (40,6%) |
| | Alta gestão | 8 (12,5%) |
| Nível da decisão | Estratégico | 28 (43,8%) |

| | | |
|---|---|---|
| Campo decisório | ESG/Sustentabilidade | 37 (57,8%) |

Fonte: elaborado pelo autor (2026). Nota: percentuais calculados sobre os 64 artigos.

No plano metodológico, predominam estudos quantitativos baseados em survey (75,0%), com amplo uso da modelagem de equações estruturais (CB-SEM, 45,3%, e PLS-SEM, 21,9%), técnicas compatíveis com a natureza latente dos construtos comportamentais; a escassez de desenhos experimentais e qualitativos, porém, limita inferências causais e a compreensão dos mecanismos da decisão. Quanto à TAP, o resultado mais expressivo é a ausência de aplicações canônicas: dos 64 artigos, 48 (75,0%) não a utilizam e, entre os 16 que a adotam, predominam versões estendidas (18,8%) ou parciais (6,2%). Observa-se, ainda, um descompasso relevante entre a decisão estudada e o decisor investigado: embora 43,8% dos estudos tratem de decisões estratégicas, apenas 12,5% têm a alta gestão como unidade de análise, concentrando-se a maioria em funcionários (40,6%) e gestores intermediários (31,2%). Por fim, os campos decisórios concentram-se em ESG/sustentabilidade (57,8%), enquanto governança, controles gerenciais, inovação e adoção de tecnologias têm participação reduzida. Em conjunto, esses achados apontam oportunidades claras: testar o modelo canônico da TAP em decisões gerenciais, investigar diretamente os gestores com poder estratégico (preferencialmente por vias qualitativas) e estender a aplicação das teorias comportamentais a campos ainda pouco explorados.

## Conclusões

A revisão evidenciou um campo recente, metodologicamente concentrado em surveys e em modelagem de equações estruturais, no qual a TAP ainda ocupa posição secundária e não aparece em sua forma canônica no estudo das decisões gerenciais. Predominam pesquisas voltadas a funcionários e gestores intermediários e concentradas na sustentabilidade, o que contrasta com a presença expressiva de decisões classificadas como estratégicas e revela um descompasso entre a decisão estudada e o nível hierárquico do decisor. Esses resultados apontam oportunidades para pesquisas futuras: aplicar o modelo canônico da TAP a decisões gerenciais, investigar empiricamente gestores com autoridade estratégica (sobretudo por abordagens qualitativas) e ampliar o uso das teorias comportamentais para campos como governança, controles gerenciais, inovação e adoção de tecnologias. Como limitações, registram-se a concentração das buscas em duas bases, a dependência dos descritores adotados e o julgamento dos pesquisadores na classificação das categorias.

## Agradecimentos

Os autores agradecem ao CNPq e ao PIBIC-UEM pelo apoio à pesquisa.

## Referências

AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 179-211, 1991.

AJZEN, I. The theory of planned behavior: frequently asked questions. **Human Behavior and Emerging Technologies**, v. 2, n. 4, p. 314-324, 2020.

ARMITAGE, C. J.; CONNER, M. Efficacy of the theory of planned behaviour: a meta-analytic review. **British Journal of Social Psychology**, v. 40, n. 4, p. 471-499, 2001.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior**: an introduction to theory and research. Reading: Addison-Wesley, 1975.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.