



## O uso do *Garbage Can* para geração de informação estratégica gerencial

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial e de Custos

DOI: <https://doi.org/10.29327/1680956.11-46>

**George Lucas de Farias Bezerra**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[georglukas72@gmail.com](mailto:georglukas72@gmail.com)

**Viviane da Costa Freitag**

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

[viviane.Freitag@academico.ufpb.br](mailto:viviane.Freitag@academico.ufpb.br)

### Resumo

As tomadas de decisões estratégicas envolvem decisões de longo prazo, portanto necessitam do suporte de informações da contabilidade gerencial e podem ser analisadas por meio de modelos. Esse estudo objetiva levantar o estado da arte da utilização do paradigma decisório *Garbage Can*, nas áreas de negócios, observando sua aplicabilidade em um recorte temporal de 2013 a 2023. Para tanto, realizou uma revisão sistemática de literatura nas bases Scopus e Science Direct com os descritores: *Decision Making* e *Garbage Can Model*. O estudo foi acompanhado por um protocolo de coleta documental e fez uso de planilhas eletrônicas para montar um banco de dados. Os resultados recuperaram 13 estudos delimitados à utilização do paradigma desses, 2 se tratavam de aplicabilidade a organizações privadas, privada; 2 eram dedicados à organizações educacionais; enquanto 9 realizaram análise em organizações governamentais. Destaca-se que os estudos foram desenvolvidos em ambientes voláteis e complexos e considerando o atual cenário de mudanças tecnológicas, incerteza de cenários globalizados, e de substituição de modelos de negócios o *Garbage Can* apresenta aplicabilidade por inverter a lógica racional e possibilitar a utilização de soluções disponíveis ao período no qual uma decisão deve ser tomada.

**Palavras-chave:** Garbage Can. Modelo Lata de Lixo. Tomada de Decisão. Informação Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

Na área das ciências contábeis as tomadas de decisões são muito importantes, pois interferem diretamente nos aspectos econômicos e financeiro das organizações. De uma forma geral, tais perspectivas consideram os contextos e suas implicações. Eisenhardt e Zbaracki (1992) entendem que tomadas de decisão estratégicas são importantes ações, recursos comprometidos ou conjunto de recursos precedentes. Os referidos autores estudaram os possíveis rumos de tomadas de decisões estratégicas lançando mão dos paradigmas: o paradigma da racionalidade e racionalidade limitada. Smith e Winterfeldt (2004) inferem que no contexto da pesquisa em tomadas de decisões estratégicas, os paradigmas mais utilizados incluem: a Racionalidade; a Racionalidade Limitada; o Político e Poder; e *Garbage Can* ou Lata de Lixo.

O *Garbage Can* emerge num contexto no qual a tomada de decisão não se dá nos moldes idealizados pela teoria clássica, nos quais as escolhas produzem impactos na estrutura organizacional fugindo à lógica prevista, no referido contexto se observa a existência de preferências destoantes entre departamentos, o desconhecimento do processo de geração do produto, e a inconsistência de participantes no processo decisório, conjugados com mecanismos de controle e coordenação, gerando um perfil anárquico (Fittipaldi, 2005).

Para o paradigma de tomada de decisão conhecido como *Garbage Can* ou Lata de Lixo, uma organização pode ser definido como “coleções de escolhas em busca de problemas, questões e sentimentos em busca de situações de decisão nas quais possam ser veiculadas, soluções em busca de questões para as quais possa haver uma resposta e tomadores de decisão em busca de trabalho” (Cohen, March e Olsen, 1972, p. 2).

O modelo da Lata de Lixo emergiu para cobrir as lacunas das prerrogativas dos modelos racionais, sendo vista como uma teoria extrema, pois considera a tomada de decisão em um contexto de ambiguidade e racionalidade limitada (Tamir;Grabarski, 2019). Além disso, apresenta o conceito de agenda e a solução em busca de problema, e um problema em busca de solução (Cohen; March; Olsen, 1972).

Sendo assim, este estudo objetiva levantar o estado da arte da utilização do paradigma do modelo decisório *Garbage Can*, nas áreas de negócios, considerando seus múltiplos aspectos, observando sua aplicabilidade em um recorte temporal de 10 anos, com vistas a divulgar sua aplicabilidade na tomada de decisão que considera a informação contábil gerencial em uma perspectiva estratégica.

Para compor o quadro desta pesquisa foram apreciados estudos que tiveram suas publicações dentro do recorte temporal de dez anos, entre os anos de 2013 e 2023, nas bases de dados Scopus e Science Direct, tendo em vista a relevância e o alto alcance destas bases como repositórios de pesquisas dedicadas à área de negócios. Para tanto delimitou-se também as áreas para a realização das buscas: *Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance e Decision Science*, e os operadores booleanos de cada uma das bases de dados pesquisadas.

Portanto, este trabalho pretende somar na compreensão dos modelos a partir do mapeamento e da análise de como e onde está sendo empregado o paradigma decisório do *Garbage Can*, construindo um debate sobre a importância de tais perspectivas para a geração de informação para apoiar decisões de longo prazo.

Esse estudo é útil para acadêmicos pois permite vislumbrar *insights* de aplicabilidade desse paradigma em pesquisas na área de contabilidade gerencial, também é importante para as organizações que trabalham em contextos de ambiguidade e de racionalidade limitada, e por fim, é importante pois sua melhor aplicabilidade se dá em organizações de modelos fluidos tal como o contexto das universidades, portanto dar visibilidade ao estado da arte da aplicabilidade desse paradigma decisório também pode gerar benefícios sociais indiretos.

## 2 GARBAGE CAN

De acordo com Cohen, March e Olsen (1972) o modelo *Garbage Can* entende a tomada de decisão como uma Anarquia Organizada. Isso significa que no modelo da Lata de Lixo são esperados resultados aleatórios porque a relação entre decisão e resultados estão inseridos em um contexto temporal (Zhu e Kindarto, 2016). Além disso, Barger (2021) aponta que em casos

de pequenas empresas, fatores como complexidade e volatilidade no campo político acarretam aumento dos fatores anárquicos.

Nestes termos, Cohen, March e Olsen (1972) definem, três estruturas para a tomada de decisão: a hierárquica, participativa e especializada. A primeira estrutura, a decisão hierárquica, diz respeito à decisão que é determinada pela hierarquia da organização e/ou instituição, ou seja, o cargo ou função que detém o exercício de maior poder hierárquico, é que define o responsável pela tomada de decisão. A segunda estrutura denominada como decisão participativa, a decisão pode ser tomada por qualquer decisor, desde que este tenha um grau considerável de participação. Por último, Cohen, March e Olsen (1972) especificam a estrutura de decisão especializada, que diz respeito ao grau de especialização do encarregado pela tomada de decisão, isto significa que o decisor é o detentor de um conhecimento específico, ligado ao fato que gerou a necessidade de realizar determinada decisão.

Desta forma, o modelo da *Garbage Can* se afasta do modelo decisório racional, uma vez que as organizações não dispõem de todas as informações para a tomada de decisão, contentando-se com as soluções disponíveis no prazo em que a decisão deve ser tomada. Até porque a solução de um problema já existirá, os problemas não precisam de soluções, mas as soluções que precisam de problemas (Adinolf, 2021).

Para Tamir e Grabarski (2019) o modelo *Garbage Can* foi dado para entender as organizações cuja tomada de decisão está inserida num contexto de ambiguidade e racionalidade extremamente limitada. O que determina o contexto de ambiguidade são as três propriedades gerais da tomada de decisão: (i) preferências concorrentes; (ii) falta de clareza nos processos organizacionais; (iii) participação fluida ou anárquica (Fittipaldi, 2005). Segundo Aberbach e Christensen (2014) esses fatores acarretam um produto imprevisível.

Essas condições podem ser observadas em universidades em decorrência da autonomia da instituição e dos participantes, nesse caso os participantes são fluidos e tomam decisões dentro de suas preferências, já que variam de departamentos e disciplinas (Trondal, 2015). Neste caso as decisões são específicas para o decisor, assim como os decisores também estão associados ao problema, contudo, mesmo havendo características diferentes entre os decisores, as estruturas decisórias podem conviver mutuamente na mesma organização e ao mesmo tempo (Zhu e Kindarto, 2016).

Quando um problema surge é necessário a tomada de decisão e, segundo o *Garbage Can*, essa decisão surge pela interação de quatro variáveis independentes, apresentadas pelo quadro 1.

**Quadro 1 – Definições das variáveis**

Variáveis	Definições
Problema	Se apresenta como as preocupações das pessoas dentro e fora da organização.
Solução	São representadas pelos produtos de alguém produzido na tomada de decisão.
Participante	Os participantes variam.
Escolhas	São ações que se espera de uma organização e que possa ser chamado de decisão

Fonte: Adaptado de Cohen, March e Olsen (1972).

As decisões são tomadas a partir da interação desses quatro fluxos que são independentes e ocorrem interações entre eles, contudo essas interações acontecerão por meio de uma aleatoriedade desordenada, ocorrendo pelo fato de haver diversas combinações (Cohen; March; Olsen, 1972).

Os problemas são fatores relevantes para os atores e que podem afetar a organização, esses indivíduos sempre estarão em busca dos problemas. As soluções nem sempre serão as mais adequadas, mas serão necessárias, os participantes irão atuar de acordo com suas disponibilidades, como também irá depender da estrutura para a tomada de decisão, isso acarreta a variação entre os participantes (Tamir e Grabarski, 2019). As escolhas são interferidas por diversos fatores, podendo ser coletivos ou individuais e que serão determinadas por questões de interesses dos tomadores de decisão (Adinolf, 2021).

### 3 METODOLOGIA

O objetivo do desse estudo foi analisar como está sendo empregado o paradigma decisório *Garbage Can* nas pesquisas entre os anos de 2013 e 2023, nas bases Scopus e Science Direct. Para tanto, realizou-se uma revisão sistemática de literatura. Os textos foram selecionados de acordo com sua aplicação e relevância na pesquisa. E os descriptores utilizados foram: *Decision Making* e *Garbage Can Model*, os descriptores não foram traduzidos para o português pois essas bases necessariamente publicam periódicos que exigem a publicação do resumo traduzido para o inglês, bem como suas palavras chaves.

A coleta de dados foi conduzida por um protocolo de estudo documental que foi acompanhado por planilhas eletrônicas para montar um banco de dados.

Na base Scopus foram utilizados três filtros, *Business*, *Management and Accounting*, *Economics*, *Econometrics and Finance* e *Decision Science*. Em primeiro momento foi realizado o levantamento da base Scopus. Foi utilizado o filtro *Management and Accounting*, *Economics* foram localizados 250 textos. Após a leitura de títulos e resumos, a busca restringiu-se a 9 textos que utilizaram o *Garbage Can* como paradigma principal enquanto 2 textos empregaram o paradigma estudado consorciado com outro modelo decisório e por esse motivo não foram incluídos nesse estudo.

Na sequência, foi selecionado o filtro *Economics*, *Econometrics and Finance* e excluído *Business*, *Management and Accounting* que localizou 24 textos. Por último foi aplicado o limitador *Decision Sciences* e excluído *Economics*, *Econometrics and Finance* e *Business*, *Management and Accounting* e foram localizados 9 textos, após de títulos e resumos, nenhum desses textos, localizados a partir desses filtros foi selecionado.

Na base Science Direct foram aplicados as mesmas palavras chaves e filtros, contudo, a base não dá a possibilidade de excluir textos recuperados a partir de filtros já utilizados. No filtro *Business*, *Management and Accounting*, foram localizados 26 artigos, dentre esses 6 utilizaram o paradigma *Garbage Can*, 2 desses apenas mencionaram o *Garbage Can* porém utilizaram o método de Kingdon em suas análises. Para o filtro *Economics*, *Econometrics and Finance* não foi recuperado nenhum texto. Contudo, para *Decision Sciences* resultou em 1 texto que apresentou o *Garbage Can*, porém fez uso do modelo de Kingdon em sua discussão. Após excluir os textos em duplicidade recuperados a partir dos diferentes filtros, selecionou-se os textos publicados na base Scopus. A amostra selecionada para essa revisão de literatura após as exclusões, pode ser visualizada por meio do quadro 2.

## Quadro 2 – Delimitação da amostra

Base de dados	Total de artigos recuperados	Artigo após a filtragem quanto ao alinhamento ao tema	Artigos selecionados após leitura integral
Scopus	250	12	9
Science Direct	26	6	4

Fonte: Elaboração Própria (2025)

A amostra selecionada após os filtros e leitura integral resultou em 13 estudos.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

### 4.1 Aplicabilidade do paradigma em diferentes modelos organizacionais.

Segundo Cohen, March e Olsen (1972) a anarquia organizada é um modelo decisório favorável para explicar as decisões em organizações públicas, educacionais e ilegítimas, entretanto esse modelo decisório pode ser observado nessas organizações e/ou poderá descrever parte da sua atividade.

A partir dos textos delimitados para esse estudo, observou-se que o paradigma *Garbage Can* foi aplicado em maioria, às organizações públicas (11 estudos) em detrimento de aplicações à organizações privadas (2 estudos). Corroborando com os achados de Cooper, Hayes e Wolf (1981) que constataram que as características do *Garbage Can* são mais visíveis em organizações sociais, educacionais e públicas, contudo sem retirar a utilidade desse modelo decisório ser empregado em outros modelos organizacionais.

Destacam-se dentre os textos selecionados para essa análise, que não foram aplicados à organizações públicas, a pesquisa de Steen, Ford e Verreyne (2017) que aplicaram o paradigma em megaprojetos de empresas australianas de petróleos e gás, nesses foi observado que a aplicabilidade do *Garbage Can* se deu pelo fato de que estes projetos são desenvolvidos em um ambiente volátil e complexo, acarretando também em incoerência entre problemas e soluções.

O segundo estudo delimitado a uma organização privada foi o de Schlesinger, Klenk e Nagel (2015) aplicado à nove clubes desportivos suíços que contratavam voluntários para trabalho a longo prazo, os resultados identificaram responsividade de problemas relacionados aos recrutamentos que acarretavam decisões que só solucionavam problemas superficiais.

Esses dois estudos permitem observar a não exclusividade de aplicabilidade do *Garbage Can* em organizações públicas, educacionais e ilegítimas, portanto, a depender da decisão estratégica e a informação contábil requerida para essa, o paradigma *Garbage Can* pode se revelar de grande utilidade.

### 4.2 Aplicabilidade do paradigma em organizações educacionais

Das pesquisas envolvendo educação (4 estudos) todas foram realizadas no âmbito de instituições públicas, contudo algumas focaram como objeto de estudo os elementos educacionais, enquanto outras em políticas públicas educacionais, e observou-se ocorrência que consideraram ambas as aplicabilidades.

Tamir e Arar (2019) analisaram a implementação do programa público “*Courage to Change*” que concedia recursos suplementares para o *High School* israelense, a fim de reduzir o número de alunos por turma, reorganizando os docentes, desenvolvendo planos de carreiras, e ambiente de trabalho, o texto teve como foco investigar a tomada de decisão realizada pelos dirigentes das escolas na utilização dos recursos concedidos em um contexto de mudança. Nele foi descoberto que houve três formas de decisões: decisões precipitadas, decisões conservadoras e decisões inovadoras, que foram observadas pela ótica do *Garbage Can*. Para os autores o *Garbage Can* é observado em um contexto que os diretores têm que tomar a decisão de maneira a impressionar os superiores, no qual se observa a instabilidade (fluidez) dos cargos, ao mesmo tempo que caracteriza a implementação de política pública, realizado dentro do contexto imediatista. Por fim, a decisão é analisada considerando o aspecto da utilização dos recursos.

Tamir e Grabarski (2019) objetivaram analisar a utilização do *Garbage Can* em decisões relacionadas a utilização de recursos e obtenção de fundos designados para a exploração de recursos humanos e atribuição de horas letivas adicionais em escolas primárias e secundaristas, os autores observaram os contextos nos quais o *Garbage Can* ajudava na tomada de decisão sobre a utilização dos recursos.

Colina e Blanco (2021) exploraram o processo de avaliação em três universidades públicas dos EUA, O *Garbage Can* ajudou na percepção dos argumentos, das decisões e das razões dadas pelos participantes das instituições para as diferentes formas de implementação de práticas de avaliação. Além disso, foram observadas características do modelo no processo da avaliação, muito em decorrência da fluidez dos atores: professores e administradores.

O estudo de Novotný et al. (2021) realizou um estudo sobre o programa internacional orientado para o desenvolvimento (DISP), que é um financiamento da República Tcheca que concede bolsas para estudantes de países subdesenvolvidos, nessa aplicação, o *Garbage Can* ajudou a compreender como se dá a formulação do programa e foi utilizado para comparar seus resultados, os achados da pesquisa apontaram para a presença de deficiências do programa.

#### 4.2 Aplicabilidade do paradigma em organizações governamentais

O trabalho de Newmann (2013) observa a administração de Bill Clinton em específico sobre política externa na relação comercial com a China entre os anos de 1993 e 1994. O autor parte dos modelos persuasão-negociação (*Persuasion-Bargaining Model*) e o modelo institucional (*institutional model*), identificando as variáveis independentes de cada modelo. Os objetivos pouco claros é o que caracteriza o *Garbage Can* como um modelo anárquico, isso acontece porque o ambiente interno e externo é mutável, acarretando objetivos mal definidos e que também pode ser cambiável. O autor define a tecnologia pouco clara como um cenário em que a decisão é tomada em um contexto ambíguo ou controverso, acarretando uma escolha política meramente especulativa, a participação fluida é considerada como a característica que mais se adequa a política externa, os decisores variam de acordo com o assunto, tempo e importância que a decisão exigirá. O texto concluiu que a interpretação de poder dependerá da instituição e que isso deveria ser claro no modelo institucional. Além disso, notou que a negociação da persuasão explicará as forças institucionais como as diferenças entre as instituições dentro de um contexto de poderes mal delimitadas. Por último, destacou que não é uma tarefa fácil separar as variáveis dos modelos propostos no trabalho, muito pelo fato delas se misturarem.

O artigo de Nielsen e Pedersen (2014) analisou o gerenciamento de portfólio de *Tecnology Information* (TI) no governo da Dinamarca entre os anos de 2010 e 2011. Para compreender o processo decisório os autores utilizaram de quatro tipos de tomada de decisão: racionalidade técnica; comportamento político; intuição; e coincidência, focando nas características comportamentais e os fatores contextuais. O *Garbage Can* foi utilizado para prever resultados, já que muitas das decisões foram tomadas pela da intuição dos participantes. Concluiu-se que a intuição, política e a coincidência tem papel fundamental na tomada de decisão no *Project Portfolio Management* (PPM) de IT, sendo contraditório, porque o gerenciamento é dado por uma racionalidade mais técnica e esta é menos expressiva.

Aberbach e Christensen (2014) fazem uma discussão sobre processos de tomadas de decisão dentro de um contexto de processos das reformas de normas, estruturas e comportamentos governamentais realizados por George W. Busch nos Estados Unidos e o motivo dos fracassos de tais reformas. Para isso, ele utiliza o modelo racional, o *Garbage Can* e o modelo de Kingdon, sendo este uma variação do anárquico. No Modelo Racional ele divide em duas teorias, o “Homem econômico” e o “Homem Administrativo”. Já o modelo de Kingdon amplia a tomada de decisão e agenda, aplicando-as em outras áreas em comparação ao *Garbage Can*, que tem uma interação entre problemas e soluções e está em um contexto de objetivo mal definido, tecnologia pouco clara e participação fluida. Além disso ele acrescenta o papel dos empreendedores políticos e da janela de oportunidade. Para aplicação do debate teórico os autores usam os cortes de impostos e reforma da Seguridade social realizados por George W. Bush nos EUA e a reforma da administração de bem-estar na Noruega. Os modelos ajudam a compreender os processos das grandes reformas e explicam os processos de decisões deficientes. Para os autores o que deve ser compreendido é o porquê de algumas reformas serem bem-sucedidas enquanto outras não são o são.

Cohen e Karatzimas (2016) realizaram uma pesquisa sobre as tomadas de decisões relacionadas as escolhas das normas contábeis governamentais realizada na Grécia. Elas aconteceram em um contexto de crise financeira em que o país estava com uma alta dependência de fundos externos, os principais financiadores eram a Troika, um grupo formado pela Comissão Européia, Fundo Monetário Internacional e o Banco Central Europeu, sendo a Troika o principal impositor para as mudanças, acordou um empréstimo de 230 milhões de euros. Foram observados como principais agentes decisórios: líderes políticos; consultores técnicos e burocratas. O *Garbage Can* proporcionou o entendimento das escolhas feitas na elaboração do novo conjunto das normas. Observou-se que os membros do parlamento Grego não deram atenção para a reforma contábil enquanto a Troika estava focada em outras reformas, sendo assim, a reforma foi direcionada pelos burocratas e consultores. Além disso, foi observado que os consultores queriam uma mudança maior nas normas contábeis com base no International Financial Reporting Standards (IFRS), já os burocratas queriam manter as normas.

O trabalho de Zhu e Kindarto (2016) utilizou o *Garbage Can* na percepção de projetos governamentais de IT em países em desenvolvimento. A pesquisa foi realizada com 433 participantes de projetos no governo municipal de Semarang, na Indonésia. O *Garbage Can* foi utilizado para entender como se dão os fatores de lideranças, de modo que se organizam as tomadas de decisões dentro dos projetos, para prever resultados. O trabalho concluiu que a estrutura de decisão interfere diretamente no sucesso do projeto, sendo o estilo de liderança um importante determinante na estrutura de decisão em projetos de IT e a estrutura de decisão participativa como sendo a que tem resultados melhores, contudo ela pode ser limitada culturalmente em países desenvolvidos, já que neles é comum os que funcionários de baixa

hierarquia sejam submissos e repliquem a fala e vontade dos superiores, podendo ocorrer uma falsa participação.

Svensson (2017) fez um estudo na casa de cultura de Estocolmo denominada Kulturhuset. O autor buscou entender e analisar a evolução e desenvolvimento do projeto em decorrência da relação entre o pensamento político-burocrata e cultural-profissional. O artigo faz um estudo interpretativo de projeto de desenvolvimento complexo, seguindo uma tradição escandinava. Ele define a casa de cultura como Projeto Extraordinário, que é caracterizado por ter um processo de decisão ímpar e difícil de ser concebido, envolvendo vários atores e áreas de tomada de decisão, sendo complexo e de grande escala. Devido a isto, ocorre comportamento confuso e que ainda é influenciado por suas motivações institucional que afeta o processo de lógica. Dessa forma, o autor classificou esses processos empregando uma visão sobre a evolução de projetos buscando compreender as tomadas de decisão. Foi notado que os projetos extraordinários estão em constante mudança, muito em decorrência da complexidade de sua implementação, havendo tecnologia pouco clara, podendo aparecer como solução ou problema, não havendo definições sobre como foram iniciados e nem como serão concluídos, havendo assim, uma preferência problemática.

Bager (2021) fez um estudo de caso sobre o programa *Growth Through Management* implementado na Dinamarca, voltado para as pequenas empresas, que mesmo sendo bem-sucedido foi descontinuado. O autor observou que a volatilidade e a complexidade das informações posiciona os decisores em um contexto de decisão anárquica, político e institucional, em que mesmo tendo sucesso, o programa foi descontinuado, contrariando um raciocínio racional. A descontinuidade do programa decorreu por se posicionar em um ambiente complexo com sobrecarga de informações e com outros dilemas, junto a isso a volatilidade política acarretou a condição de anarquia.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a produção científica em periódicos da Science Direct e Scopus que tratam do Modelo *Garbage Can* em ambientes de tomadas de decisão. Através de uma pesquisa bibliográfica, foram realizados levantamentos de *Decision Making and Garbage Can Model* entre os anos de 2013 e 2023. Foram localizados 13 estudos que utilizaram esse paradigma.

A coleta e seleção de estudos permite concluir que a utilização desse paradigma decisório mantém fluxo contínuo de utilização desde a data de sua publicização por Cohen, March e Olsen (1972), ao observar dois importantes repositórios de publicações aplicadas às áreas de negócios a Science Direct e a Scopus, em um recorte temporal de 10 anos – de 2013 a 2023 - os quais reuniram 276 estudos que utilizaram esse paradigma de modo conjunto com outros ou que consideraram esse modelo como ponto de partida para seus estudos. Também foi possível perceber o crescimento da utilização do modelo de Kingdon ao destacar a questão da agenda.

Os resultados apresentaram três perspectivas de aplicabilidade desse modelo decisório: em organização privada; em organizações educacionais; e em organizações governamentais. Destaca-se que os estudos desenvolvidos no âmbito da organização privadas caracterizam-se pelos ambientes voláteis e complexos. Considerando o atual cenário de mudanças tecnológicas, incerteza de cenários globalizados, e de substituição de modelos de negócios o modelo decisório desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972) apresenta aplicabilidade por inverter a lógica

racional e possibilitar a utilização de soluções disponíveis no período no qual uma decisão deve ser tomada. Com isto posto, pode-se inferir que novos modelos de negócios podem necessitar desse paradigma, dados seus potenciais contextos de ambiguidade, e de racionalidade limitada, e de organizações com modelos fluidos.

Esse estudo possui limitações com relações à impossibilidade de investigar outras bases de dados e por esse motivo propõe essa limitação como sugestões de estudos futuros, bem como a realização da utilização desse paradigma em problemas de pesquisa que envolvam esses novos modelos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2014). Why reforms so often disappoint. *The American Review of Public Administration*, 44(1), 3-16.
- Adinolfi, P. (2021). A journey around decision-making: Searching for the “big picture” across disciplines. *European Management Journal*, 39(1), 9-21.
- Bager, T. E. (2021). The short-term bias in policy programs for small business: exploring discontinuation of a successful growth program. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 856-872.
- Cairney, P., & Jones, M. D. (2016). Kingdon's multiple streams approach: what is the empirical impact of this universal theory? *Policy studies journal*, 44(1), 37-58.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2016). Modernizing government accounting standards in Greece: a case of ‘garbage can’ decision-making. *Public Money & Management*, 36(3), 173-180.
- Colina, F. E., & Blanco, G. L. (2021). Accountability compliance, and student learning as competing rationales for assessment: a case study of us tuning in practice. *Tertiary Education and Management*, 27, 129-142. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 175-191.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Ferreira, N. S. D. A. (2002). As pesquisas denominadas "estado da arte". *Educação & sociedade*, 23, 257-272.
- Fittipaldi, Italo. A anarquia organizada das reformas administrativas no setor público: uma abordagem à luz do modelo garbage can e do policy environment. **Política e Trabalho**, v. 23, p. 91-104, 2005.
- Fleischman, F. D. (2014). Why do foresters plant trees? Testing theories of bureaucratic decision-making in central India. *World Development*, 62, 62-74.

Frisch-Aviram, N., Beeri, I., & Cohen, N. (2020). Entrepreneurship in the policy process: Linking behavior and context through a systematic review of the policy entrepreneurship literature. *Public Administration Review*, 80(2), 188-197.

Gironés, E. S., van Est, R., & Verbong, G. (2020). The role of policy entrepreneurs in defining directions of innovation policy: A case study of automated driving in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120243.

Guo, Y., & Yuan, Y. (2022). Assessing the energy resources policy agenda: Evidence from China's green express policy. *Resources Policy*, 79, 103037.