

Introdução ao Processo Decisório

Noções preliminares sobre a história do processo decisório

A **Teoria Administrativa** é uma ciência nova, que surgiu no início do século XX, em decorrência das acentuadas mudanças verificadas na estrutura social do trabalho causada pela Revolução Industrial.

A tarefa básica da **Administração** é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Sua primeira abordagem foi chamada de **Escola Clássica** ou **Racional** (1910 a 1950) e nela poucos temas foram tratados de maneira tão técnica, fragmentada e unilateral como o **Processo Decisório**.

Embora o século XX tenha despontado sob o influxo de transformações sociais muito profundas, o impacto que elas causaram no ambiente foi relativamente pequeno, na medida em que não havia uma rede de comunicações com expressiva capilaridade e alcance como atualmente.

O ambiente era estável, as coisas demoravam a acontecer. A valorização da racionalidade conferia à metodologia científica um tom de respeito nunca visto antes. A ciência em geral, e a **Teoria Administrativa** em particular, eram consideradas isentas e neutras e ostentavam uma indiferença sistemática ao que ocorria no ambiente externo.

A **Ciência Administrativa** nasceu apadrinhada por um conjunto de valores funcionais e mecanicistas e as organizações foram concebidas apenas como instrumentos técnicos, destinados ao alcance de um objetivo primordial: a maximização dos lucros e dos resultados.

Neste contexto, não era de se estranhar que os fatores determinantes das escolhas ou os critérios da avaliação das alternativas tomassem como base apenas a relação custo/benefício. O homem sempre teve que tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais aprofundada antes da definição de qual ação deveria ser tomada. Os problemas de tomadas de decisão são constantes no dia-a-dia e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma posição onde é necessário optar, examinar, investigar, decidir, escolher e agir frente às poucas ou muitas opções que lhes são fornecidas.

Atualmente, uma nova forma de pensar, em relação à tomada de decisão, está emergindo globalmente. Esse novo pensamento baseia-se em reações e valores surgidos recentemente na sociedade mundial em face da globalização.

Uma nova cultura surge, trazendo consigo um novo modelo de vida, uma nova compreensão política e a consciência da necessidade de um novo sistema de valores acompanhado de uma nova forma de pensar. Hoje, aos tomadores de decisão, é dado o desafio de pensar globalmente e usar, em larga escala, os instrumentos de **informação e comunicação** que venham a colaborar no processo decisório.

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

De uma maneira geral, todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões:

O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.



Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo todos os “o que”, “quando”, “quem”, “por que” e “como”, que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os profissionais devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas.

Assim sendo, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

As decisões têm freqüentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

O estudo do **Processo Decisório** tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das Decisões nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970), diz que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações.

De acordo com Gomes e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão, em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazem com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos. A introdução do risco e da incerteza nos modelos trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento do processo decisório.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Estas novas técnicas de tomada de decisão, que serão objeto de estudo mais adiante, estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.

Alguns teóricos da Administração acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano seqüencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões.

Conforme diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

1. Formular o problema;
2. Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
3. Proceder a uma montagem técnica do modelo;
4. Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
5. Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e
6. Implementar a solução na organização.

É importante ressaltar aos nossos acadêmicos que inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos sobre Processo Decisório, bem como a literatura sobre o referido assunto. Novas visões vêm sendo dadas ao tema e as mais modernas são resultados das contribuições da Psicologia, Sociologia, Antropologia e da Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração, Koontz e O'Donnell (1972), identificam a tomada de decisão como o planejamento administrativo. Já Herbert Simon (1963), considerado o “pai” do Processo Decisório, entende o mesmo como um processo administrativo.

Segundo Chiavenato (1999), a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.



O administrador tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do administrador não é exclusivamente tomar decisões, mas também tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz.

Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- o **tomador de decisão** – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
- os **objetivos** – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- as **preferências** – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- a **estratégia** – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor;
- a **situação** – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;
- o **resultado** – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializado por parte das empresas, através dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Já Bethlem (1987), no artigo *modelos de Processo Decisório*, sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por autores como Simon, Kepner & Tregoe, Guilford e Mintzberg e até mesmo os modelos militares, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas:

- **Etapa 1** – decisão de decidir – assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão;
- **Etapa 2** – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que vamos decidir. Há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas estatisticamente o seu número é menos significativo;
- **Etapa 3** – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades; e
- **Etapa 4** – escolha de alternativas que julgamos mais adequadas. É a tomada de decisão.

Peter Drucker (1972), o patrono da moderna Administração, denomina as **decisões de táticas e estratégicas**.

As **decisões táticas** são mais simples, podendo-se confiar na capacidade intuitiva do decisor de tomar a decisão acertada. As **decisões estratégicas** são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo visando a solução do problema.

A formulação de decisões inclui elementos relacionados tanto com o clima organizacional* como com um conjunto de regras básicas* previamente estabelecidas.

Blake e Mouton (*apud* CHIAVENATO, 1999) afirmam que os problemas serão corretamente solucionados e serão tomadas boas decisões se existir uma cultura ou clima dentro da organização que permita o uso livre e objetivo da informação. Por conseguinte, é função do administrador formar o clima em que seus subordinados tenham interesse tanto pela produção como pelas pessoas. Mas para isto acontecer precisamos de **Regras Básicas**.

Nesse sentido, Ribeiro (2003) supõe que todas as pessoas na organização são sérias, dedicadas e capazes, e devem ter aptidão para resolver os problemas correspondentes. As fraquezas observáveis na tomada de decisões organizacionais podem ser atribuídas às fraquezas no processo de comunicação intra-organizacional.

Esse aspecto é reforçado pela afirmação de Lickert (*apud* CHIAVENATO, 1999), no sentido de que a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão são simplesmente resultantes da eficiência e eficácia do grupo.

*Clima organizacional – Entende-se por clima organizacional a ambiência física ou psicológica que deve favorecer a liberdade de opinião a respeito dos problemas, assegurando a ausência de ameaças, rivalidades grupais e perturbações de toda ordem, prejudiciais às organizações.



*Regras Básicas– Entende-se por regras básicas, no Processo Decisório, a determinação da responsabilidade das pessoas envolvidas, sua participação no processo e o tempo necessário para chegar à decisão.

A **Administração Participativa** é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão.

“A mente é como o lar, é mobiliada por nós. Portanto se sua vida for fria e árida, a culpa será somente do proprietário.”

Louis L'Amour