

As decisões são, excepcionalmente, tomadas por um indivíduo isolado, seja este governador, ministro, presidente de uma grande organização ou reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial, entre outros, cujos resultados são conseqüências da interação entre as preferências dos envolvidos no processo. A decisão final pode caber, ainda, a várias entidades e não apenas a um simples indivíduo.

Tais entidades podem, por um lado, representar corpos constituídos – assembléia eleita ou nomeada, conselhos de ministros, comitês de direção, júri, etc. – e, por outro, uma coletividade com contornos mal definidos - como é o caso dos grupos de interesse, associações de defesa, opinião pública e grupos comunitários.

Estes **atores** (indivíduos, corpos constituídos e coletividades) são chamados intervenientes, na medida em que, através de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles estão todos aqueles (administradores, contribuintes e consumidores, entre outros) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as conseqüências da decisão.

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. Por exemplo: o decisor é aquele, dentre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000, GOMES, 2002 e MONTANA, 1999). Ou ainda, segundo Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986), por definição, o tomador de decisão é a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante.

No entanto, em algumas situações complexas, e em particular nas de interesse público, não existem decisores óbvios nem tampouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório.

Os **atores** influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como através das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros.

Essas relações possuem caráter dinâmico e instável e podem modificar-se durante o processo de decisão, devido:

- ao enriquecimento do sistema de informações;
- ao processo de aprendizagem a que se submetem os gestores durante o processo de estruturação do problema;
- às influências dos valores e das estratégias de outros decisores; e
- à intervenção de um facilitador.

Obviamente, qualquer gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais. A diferença entre os decisores reside, porém, no fato de que alguns conseguem fazer uso dos componentes exclusivos e intransferíveis da personalidade, dos valores e da experiência, ou da força da opinião, e garantem, portanto, uma decisão que atenda aos seus objetivos.

Por outro lado, alguns administradores não têm a habilidade suficiente para incorporar esses elementos e fazê-los valer perante os demais intervenientes.

### Modelos no Processo Decisório

Você conheceu a história, os atores e o processo de análise e escolha entre as várias alternativas disponíveis para a tomada da decisão. Conheça agora os modelos que interpretam o Processo Decisório e sua importância na organização contemporânea.

Os estudiosos da **Teoria Administrativa**, ao descrever em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do **Processo Decisório**. Tais modelos podem ser sintetizados como:

- **Modelo Clássico ou Burocrático:** os procedimentos lógico- formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão;



- **Modelo Comportamentalista:** o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões;
- **Modelo Normativo:** o que deve ser feito é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais; e
- **Modelo Racional:** o Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

Além dos modelos apresentados, que na realidade resumem idéias e concepções de diferentes autores, outros estudiosos também sugerem modelos específicos de Processo Decisório. Vahl (1991), por exemplo, ao analisar as universidades, sugere que estas organizações têm um sistema de decisões onde os elementos participam optando e decidindo sobre alternativas mais ou menos racionais, uma vez que a administração de uma universidade envolve decisões sobre seus objetivos básicos e sua missão. Para ele, o Processo Decisório em universidades deve ser analisado sob a ótica dos modelos burocrático, comportamentalista ou colegiado e normativo de tomada de decisão.

Existe freqüentemente uma relação entre os vários modelos e o contexto – estrutura, cultura e ambiente organizacional – em que a decisão é tomada. Os principais fatores contextuais são:

- **ambiente** – apresenta complexidade, é dinâmico e hostil;
- **organização** – distribuição de poder (nível e posição), tipo de organização (autocracia, burocracia e adocracia) e tipo de cultura (de poder, de papéis, de pessoas e de tarefas);
- **característica do decisor** – proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos; e
- **tipos de assunto** – complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

Resumindo, podemos dizer que, independentemente dos atores e modelos, os processos de tomada de decisão são em grande parte determinados pelas características e pelo contexto da organização em que ocorrem.

## Tipos, estilos e níveis de tomada de decisão

Existe um consenso crescente de que a tomada de decisão deve levar em consideração a natureza incerta dos negócios, uma vez que as empresas contemporâneas estão se tornando mais complexas.

No entanto, a abordagem mais simplista para a solução de problemas, o **pensamento linear**, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que afetará apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema. Os problemas são visto como discretos, singulares e únicos.

Apesar dos gestores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes esta não é a maneira mais eficaz de tratar os problemas organizacionais. Nos ambientes de negócios modernos, que sofrem constantes transformações, existem pelo menos três grandes dificuldades para essa abordagem de solução de problemas:

- uma vez que a solução afeta não apenas a área do problema, mas também o restante da organização, seus resultados não podem ser previstos;
- mesmo que os resultados de uma solução sejam apenas os esperados e desejados, se você focalizar uma única área do problema acabará ignorando os inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais e isso poderá levar a uma solução simplista que não resolve o problema como um todo; e
- o pensamento linear acredita que os problemas, uma vez definidos, e as soluções, uma vez implementadas, são sempre válidos e ignoram a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios.

Tais dificuldades levaram muitos teóricos e administradores a abordarem essa tomada de decisão de forma diferente. Essa nova abordagem é chamada de **pensamento sistêmico**.

O **pensamento sistêmico** é uma abordagem mais contemporânea à solução de problemas. Ele supõe serem estes complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas os resolvem, mas também terão um impacto no restante da organização. Por consequência, devem ser avaliados em termos de qual a melhor forma de serem resolvidos (resultados intencionais) e como afetam a organização como um todo (resultados involuntários).

Uma das faces do pensamento sistêmico não vê os problemas como sendo singulares, mas os vê como relacionados a todos os aspectos da organização. As organizações são compostas de sistemas e processos inter-relacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.



Portanto, um **pensador sistêmico** deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. Assim, é necessário, após dar curso a solução, avaliar seus efeitos e fornecer uma retroalimentação\* para a organização, no sentido de que ela possa começar de outra forma o processo de solução de seus problemas.

\*Retroalimentação – ou, na língua inglesa, *Feedback*.

## Níveis de tomadas de decisão em uma organização



Numa organização, escolhidos e fixados os seus objetivos (metas), o próximo passo é decidir como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar aqueles objetivos e quais as táticas que programem a estratégia a ser adotada. É isto que você vai conhecer agora. Bons estudos!

Dentro da organização, em busca daquelas metas existem *níveis* diferentes de tomada de decisão. São os níveis **estratégico, tático e operacional de tomada de decisão** que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos.

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função

exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

Em relação às **decisões táticas** (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. **Decisões táticas** são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras.

E por último, as **decisões operacionais**, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de **decisões táticas** tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. O estabelecimento de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a determinação do nível apropriado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais.

## Estilos de tomada de decisão

Assim como existem classificações diferentes de decisão, existem pessoas com tipos e estilos diferentes no processo de decisão. Um estilo pessoal de tomar decisões pode ser mais aceitável do que outros, e os gestores que demonstrarem o estilo desejado, provavelmente, serão recompensados e promovidos para posições hierárquicas mais altas na empresa.

Os estudiosos dos **estilos de administração** classificam o administrador como:

- **indivíduo avesso a problemas (AP)** – procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças. Esse gestor trabalha para manter as condições atuais já que, mesmo não sendo o resultado ideal de um processo de decisão gerencial, são mais práticas para ele. Quando enfrenta dificuldades, ele busca minimizar os conflitos ou simplesmente ignora-os; assim, é frequentemente conhecido por encobrir as coisas. Esse gerente pode não reconhecer problemas no ambiente de negócios, se “fazer de cego” diante das dificuldades e possivelmente será a pessoa que mais resistirá às mudanças, mesmo que elas ocorram no melhor interesse da empresa. Os avessos a problemas são pessoas boas para manter uma organização em curso calmo e estável, e esse pode ser o estilo de tomada de decisão mais eficaz em ambientes nos quais existem poucas necessidades de mudanças;



- **indivíduo solucionador de problemas (SP)** – é o de estilo mais comum. A maioria dos gestores espera ser confrontada com problemas e solucioná-los no curso normal de suas atividades. O SP reconhece que mudanças desnecessárias são infundadas, servem tão somente para gastar recursos organizacionais e para fomentar uma ilusão de progresso, confundindo a todos. Ele entende e aceita que a empresa, no mundo moderno dos negócios, opere sob condições de risco e de incerteza. Isso significa que a gestão da empresa estará freqüentemente em um ambiente muito agitado e competitivo, com o imperativo de se adaptar às circunstâncias em transformação. Os gestores (e as empresas) que falham em se adaptar comprometem o lucro e, eventualmente, podem colocar a organização em risco. A crítica que podemos fazer ao solucionador de problemas é que esse tipo de gerente se preocupa com os problemas atuais. No geral, essa pessoa está sempre reagindo aos problemas à medida que vão surgindo. Freqüentemente, estes teriam sido mais bem gerenciados se tivessem sido previstos quando eram menores e podiam ser administrados com mais eficácia. O gestor solucionador raramente prevê os problemas, mas é muito eficaz em lidar com eles quando se tornam conhecidos; e
- **indivíduo previsor de problemas (PP)** – como o próprio nome sugere, busca ativamente antecipar os problemas e tenta lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a empresa. Esse gestor está entusiasmado e envolvido com o planejamento futuro e a criação de alternativas. Ele não apenas reconhece a necessidade de mudanças, mas acredita que a melhor maneira de se lidar com elas é prevendo-as, e não meramente reagindo às necessidades atuais. Esse tipo de tomador de decisões faz uso de análise de dados, não simplesmente para compreender o presente, mas também para prospectar o futuro.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), as características principais dos processos de tomada de decisão nas organizações e do modelo de Carnegie (Racionalidade Limitada) estão a seguir estruturadas:

## Teoria da Racionalidade Limitada

Concepção da organização: Organização formal e informal constituem o sistema que estrutura os jogos de poder e os processos decisórios.

Relação administração empregados: Decisões baseadas em diversas lógicas: a lógica do decisor, da sua posição, do contexto e dos fatores inconscientes.

Sistemas de Incentivos: Mistos: financeiros, posições na estrutura hierárquica e participativos.

Concepção da Natureza Humana: Ser humano complexo, imprevisível, aspectos cognitivos e afetivos interligados, um depende do outro nas decisões; Racionalidade limitada – o ser humano tem capacidade limitada de processar informação e é limitado pelo seu acesso a elas.

Resultados: Satisfatórios.

## RESUMO

Nesta unidade você viu que a tomada de decisão é normalmente entendida como sinônimo de administração, não havendo questionamentos de que o processo administrativo é essencialmente decisório. Ela é vital para a administração das organizações e encontra-se inserida no campo funcional de Planejamento. As demais funções da administração – Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar – podem melhor ser entendidas e aplicadas se forem conjugadas ao ambiente do Processo Decisório.

O Processo Decisório é complexo e contém várias etapas, às quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. A melhor maneira de executá-lo nas organizações é através de uma boa Gestão Participativa.

O **pensamento linear** enfatiza que os problemas têm apenas uma solução, não afetam o restante da organização e, uma vez descoberta a solução, esta permanecerá constantemente válida. Entretanto, o **pensamento sistêmico** afirma que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização. O processo de seleção de soluções visto pelo **pensamento sistêmico** caracteriza uma avaliação dos efeitos de qualquer solução na organização como um todo, não apenas na área aonde aconteceu o problema. O **pensamento sistêmico** também supõe que os problemas e suas soluções seqüentes não são constantes, mas estão em contínua transformação. Ambos devem ser reexaminados – a solução de problemas é um processo dinâmico.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos diferentes de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as **metas estratégicas** de uma empresa, ao passo que os gerentes intermediários tomarão decisões **táticas ou administrativas**. O nível organizacional mais baixo da administração, a supervisão, tomará decisões **operacionais**. Em toda instância de tomadas de decisões, o sucesso dependerá das habilidades analíticas do gerente.



A tomada de decisão dentro da organização contemporânea de negócios envolve todos os tipos e estilos de solução de problemas. Tanto **aquele que evita**, como **aquele que soluciona**, bem como **aquele que antecipa** os problemas tem um papel a desempenhar dentro da mesma empresa. Embora um tipo e estilo em particular possa ser mais eficaz do que outros, em uma situação específica, todas as organizações são confrontadas com uma variedade bastante complexa de desafios que exigem uma gama de estilos de solução de problemas.

“Conservaremos o nosso dever em linha reta e nobre, tanto quanto desejamos retidão e limpeza nas obrigações daqueles que nos cercam.” Autor Desconhecido.