

UNIDADE 3

A FUNÇÃO DECISÃO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir o conceito de processo decisório;
- ▶ Identificar suas etapas históricas;
- ▶ Descrever as características dos modelos, das estratégias, dos atores e dos tipos de decisão envolvidos no processo; e
- ▶ Identificar papéis profissionais relacionados à tomada de decisão.

NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE A HISTÓRIA DO PROCESSO DECISÓRIO

Caro estudante,

Nesta Unidade, você terá a oportunidade de conhecer a Administração como um processo de tomada de decisão, e as contribuições da Teoria Administrativa ao estudo do processo decisório. Serão destacados também os atores, os modelos, os tipos de decisão e as situações estratégicas que caracterizam esse campo de estudo. Bons estudos!

A **Teoria Administrativa** é uma ciência nova, que surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX, em decorrência das acentuadas mudanças verificadas na estrutura organizacional e social do trabalho causada pela Revolução Industrial.

*Você se lembra quais são as funções básicas da **Administração**?*

Muito bem, administrar implica planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma organização a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Sua primeira corrente de pensamento foi chamada de **Abordagem Clássica**, ou **Racional**, (utilizada em organizações americanas e europeias nas primeiras décadas do século XX), e nela poucos temas foram tratados de maneira tão técnica, fragmentada e unilateral como o **processo decisório** ou a **tomada de decisão**.

A Escola Clássica pode ser revisitada nos diversos livros que abordam a Teoria Geral de Administração. Se você tiver alguma dúvida, não deixe de escolher uma leitura em nossa lista de referências no final do livro-texto.

Essa capilaridade implica grande quantidade de meios de comunicação e de informação à disposição dos indivíduos na organização e na sociedade, tal como a internet e o Google.

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 há.

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 resultados.

Nesse contexto, os fatores determinantes das escolhas ou os critérios da avaliação das alternativas de decisão tomaram como base apenas a relação custo/benefício. O homem sempre teve de tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais profunda antes da definição de qual ação deveria ser tomada. Mas, independentemente do ambiente, o gestor sempre foi instigado a tomar decisões, cujo resultado final, positivo ou não para a organização, somente o futuro poderia comprová-lo.

Os processos de tomadas de decisão são constantes no dia a dia organizacional e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma situação em que é necessário analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir.

Contudo, podemos observar que uma nova forma de pensar em relação à tomada de decisão está emergindo globalmente. Esse novo pensamento tem se baseado em reações e valores surgidos recentemente na sociedade mundial em face da globalização.

Essa nova realidade traz 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 de usar, em larga escala, instrumentos de **informação** e de **comunicação** que venham a colaborar com o 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. Esperamos que esses elementos, ordenados em uma estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

Observe que, 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, a identificação de alternativas, as negociações e a avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos, o gestor defronta-se com tomadas de 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, p. 64).

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 dos desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

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

Assim, 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 o planejamento de grandes projetos de investimento, normalmente de longo prazo, que envolve as organizações privadas e públicas.

Agora vamos refletir: você acha que as decisões implicam apenas o resultado imediato?

A tomada de decisão frequentemente causa um impacto que vai 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 de 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados no desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e na absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das Decisões nasceu do trabalho de [Herbert Simon](#), que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro *O comportamento administrativo* (1970), afirma que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Nesse 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, Gomes e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão são uma resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses



Saiba mais

Herbert Simon

Economista norte-americano. Doutor em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago. Lecionou na Universidade de Carnegie-Mellon, em Pittsburg, onde foi titular da cadeira de Administração e Psicologia e regente da cátedra de Informação e Psicologia. Antigo colaborador da Rand Corporation, consultor do Governo dos EUA, da NASA e ex-diretor do conselho de pesquisas de Ciências Sociais. Foi laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978 pelas suas pesquisas realizadas na área de Tomada de Decisões no interior das organizações econômicas. Fonte: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html>. Acesso em: 27 out. 2010.

recursos, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos a serem obtidos. A introdução do risco e da incerteza nos modelos de decisão trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento desse processo.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados e aplicados com maior precisão em relação aos novos problemas e às questões da sociedade globalizada.

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

Caro estudante, aproveite para refletir sobre como são tomadas as decisões em uma organização.

Conforme autores da área, como Chiavenato (2004), Stoner e Freeman (1985), Morgan (1996), Motta e Vasconcelos (2002) e Raiffa (1977), o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- ▶ formulação do problema;
- ▶ estruturação do problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- ▶ montagem técnica de um modelo;
- ▶ simulação do modelo e das suas possíveis soluções;
- ▶ definição dos controles sobre a situação e a sua delimitação; e
- ▶ implementação da solução na organização.

Atualmente, inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos sobre processo decisório e a literatura sobre esse assunto. Novas visões vêm sendo dadas ao tema, e as

mais modernas são resultados das contribuições da Psicologia, da Sociologia, da Antropologia e da Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração, Koontz e O'Donnell (1972), identificam a tomada de decisão como sendo o planejamento administrativo. Já Simon (1970), considerado o “pai” do processo decisório, entende como um processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2004), a tomada de decisão é a 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 (1970), a decisão é um processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que uma pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- ▶ **Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- ▶ **Objetivos:** os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- ▶ **Preferências:** critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- ▶ **Estratégia:** o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.

- ▶ **Situação:** aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, do seu conhecimento ou da sua compreensão e que afetam sua escolha.
- ▶ **Resultado:** é a consequência ou a resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo administrador 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 organizações, por meio de recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Já Bethlem (1987), no artigo *Modelos de processo decisório*, sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por autores como Simon, Kepner e 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 sempre uma decisão.
- ▶ **Etapa 2 (definição sobre o que vamos decidir):** há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas ocorrem.
- ▶ **Etapa 3 (formulação de alternativas):** momento em que trabalhamos as diversas soluções possíveis para resolver o problema ou as crises ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades.
- ▶ **Etapa 4 (escolha de alternativas que julgamos mais adequadas):** este é o momento de tomada de decisão propriamente dito.



Saiba mais

Henry Mintzberg

Nascido em 2 de setembro de 1939, é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de Administração. Ele é Ph.D. pela MIT Sloan School of Management. Fonte: <www.henrymintzberg.com>. Acesso em: 27 out. 2010.

Saiba mais Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

Austríaco considerado o pai do *Marketing* e da Administração Moderna. Foi ele quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que produziram mudanças na sociedade, na economia e nas organizações. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do ativo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual, que ele apelidou de “pós-capitalista”. Fonte: <<http://www.centroatl.pt/drucker/peterdrucker.html>>. Acesso em: 25 out. 2010.

Para Peter Drucker, o patrono da moderna Administração, as decisões são denominadas de **táticas** e de **estratégicas**.

As **decisões táticas** são as mais simples, nas quais podemos confiar na capacidade intuitiva do decisor em tomar a decisão acertada. Já as **decisões estratégicas** são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida por meio de um processo visando à solução do problema.

***Clima organizacio-**

nal – o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da organizações. Está vinculado à motivação, à lealdade, à identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas e ao interesse no trabalho etc. Fonte: Lacombe (2009).

***Regras básicas**

– no processo decisório, implicam a determinação da responsabilidade das pessoas envolvidas, sua participação no processo e o tempo necessário para chegar à decisão. Fonte: Elaborado pelos autores.

***Eficácia**

– implica fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las. Fonte: Lacombe (2009).

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

Blake e Mouton (*apud* CHIAVENATO, 2004) afirmam que os problemas serão corretamente solucionados e serão tomadas boas decisões se existir uma cultura ou um clima dentro da organização que permita o uso livre e objetivo da informação. Por conseguinte, é função do administrador induzir seus subordinados de forma que tenham interesse tanto pela operação quanto pelas pessoas. Para isso 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.

Esse aspecto é reforçado por Likert (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2002), no sentido de que a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão são simplesmente resultantes da eficiência e da **eficácia*** do grupo.

Segundo Daft (1999), a tomada de decisão exige dos gestores um tratamento mais democrático e participativo dos integrantes das organizações. Nessa proposta, já encontramos, hoje, muitos diretores e gerentes incluindo, sempre que possível, indivíduos de menor nível hierárquico no processo de tomada de decisão.

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

OS ATORES DO PROCESSO DECISÓRIO

As decisões nas organizações, na maioria das vezes, são 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 consequências da interação entre os envolvidos no processo. Ou a decisão final pode caber, ainda, a vários colegiados e não apenas a um simples indivíduo.

Esses colegiados podem, por um lado, representar corpos constituídos – assembleia eleita ou nomeada, conselhos de ministros, comitês de direção, júri, entre outros – e, por outro, uma coletividade com contornos mal definidos – como é o caso dos grupos de interesses, das associações de defesa, da opinião pública e dos grupos comunitários.

Esses **atores** (indivíduos, corpos constituídos e coletividades) são chamados intervenientes, na medida em que, por meio de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles estão todos aqueles (parceiros, colaboradores e consumidores) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão tomada.

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. Por exemplo: o decisor é aquele, entre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002; MONTANA, 1999). Ou ainda, segundo Koontz e O'Donnell (1972), 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 tampouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório.

Temos observado, na prática, que os **atores** influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam e por meio 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, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), 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.

Atenção! Todo e 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 habilidade suficiente para incorporar esses elementos e fazê-los valer perante os demais intervenientes. Contudo, independentemente do ator

(indivíduo ou colegiado) envolvido no processo de decisão, dele será exigido competência analítica, rapidez na ação e foco na solução do problema a ser resolvido.

Após o conhecimento de uma pequena parte da história do processo decisório, do processo de análise, das várias etapas disponíveis para a tomada de decisão e dos principais atores envolvidos, veremos a seguir os modelos que interpretam o processo decisório e sua importância na organização contemporânea.

MODELOS NO PROCESSO DECISÓRIO

Os estudiosos da **Teoria Administrativa**, ao descreverem em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do processo decisório. Podemos sintetizar esses modelos como:

- ▶ **Modelo Clássico, ou Burocrático:** firma-se na suposição econômica. Os procedimentos lógico-formais do processo decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e somente depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia do processo decisório à escolha da decisão mais adequada aos fins.
- ▶ **Modelo Administrativo, ou de Carnige:** baseia-se no trabalho de Herbert Simon, considerado um modelo descritivo, o que significa que o autor descreve como os gestores realmente tomam decisões em situações complexas, em vez de ditar como eles deveriam tomar decisões de acordo com uma determinada teoria ideal. Esse modelo reconhece as limitações humanas e ambientais (**Racionalidade Limitada**) que afetam o grau em que os

gestores podem adotar um processo racional de tomada de decisão (**Decisão Satisfatória**).

- ▶ **Modelo Comportamentalista:** nesse modelo, o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo, nas decisões, para evitar situações desagradáveis no seu contexto. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema constante de decisões.
- ▶ **Modelo Normativo:** nesse modelo, a maneira de como deve ser feito o processo decisório é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais (colegiados).

Além dos modelos apresentados que resumem ideias e concepções de diferentes autores, outros estudiosos também sugerem modelos específicos de tomada de decisão. Vahl (1991), por exemplo, ao analisar as universidades, sugere que essas organizações têm um sistema de decisões em que 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, nessas instituições, o processo decisório deve ser analisado sob a ótica dos modelos burocrático, comportamentalista, ou colegiado, e normativo de tomada de decisão.

Existe frequentemente uma relação entre os vários modelos e o contexto – estrutura, cultura e ambiente organizacional – nos quais a decisão é tomada.

Vamos então conhecer quais são os principais fatores contextuais em que uma decisão é tomada.

- ▶ **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.
- ▶ **Tipos de assunto:** complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

• ***Adocracia (adhocracia)** – organização sofisticada que, em virtude da sua flexibilidade e do seu reduzido grau de formalização, é capaz de sobreviver em ambientes complexos e instáveis e de se amoldar à realidade cambiante do ambiente em que se encontra inserida. As equipes são formadas em torno de um problema ou de um projeto com resultados desejados. Fonte: Lacombe (2009).

MODELO ADMINISTRATIVO, OU TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

Complementando os esclarecimentos sobre o Modelo Administrativo de tomada de decisão de Simon, também chamado de Teoria da Racionalidade Limitada, Motta e Vasconcelos (2002) apontam as características principais desse modelo de acordo com a seguinte estrutura apresentada pela Figura 19:



Figura 19: Modelo Administrativo, ou Teoria da Racionalidade Limitada
Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

Resumindo, podemos dizer que, independentemente dos atores e dos 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

Uma decisão, em qualquer organização, é uma escolha feita com as alternativas disponíveis. Segundo Daft (1999), a tomada de decisão é o processo de identificar problemas e oportunidades e, então, resolvê-los. Em decorrência disso, podemos afirmar que as decisões em uma organização geralmente encontram-se inseridas em duas categorias: **decisões programadas** (estruturadas) e **decisões não programadas** (não estruturadas).

As **decisões programadas** caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos e às regras sistemáticos. Assim, essas decisões são sempre semelhantes. A retirada de livros de uma biblioteca ou o processamento de um pedido de pagamento de um fornecedor são exemplos de decisões programadas, pois são repetitivas e rotineiras. Quando a organização enfrentou esses problemas pela primeira vez, muitos esforços foram dirigidos para sua solução. Quando foram resolvidos, provavelmente pensaram muito em como as mudanças poderiam ser rotinizadas. Quando um processo é produzido e gera soluções aceitáveis, a gerência cria um conceito matemático aplicado à administração. Criada a variável matemática, é gerada uma repetição estatística, na qual uma solução aceitável será encontrada.

Já as **decisões não programadas** destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros. A chave para entendermos essas decisões é lembrar que acontecem raramente, ou seja, que existem poucos precedentes para a tomada de decisão. Uma fusão entre organizações, por

exemplo, é um modelo de um evento que requer tomada de decisão da administração e acontece tão raramente que não existem decisões rotineiras ou padronizadas. As decisões não programadas contam apenas com a habilidade dos gerentes em tomar decisões, já que não existe uma solução rotineira. Nesse modelo, eles procuram por princípios e soluções que podem ser aplicados à situação atual, mas devem ter em mente que as metodologias de solução de problemas passados podem não ser aplicáveis hoje.

Os gerentes, principalmente nos níveis mais altos da organização, podem tomar decisões não programadas durante o curso de definição de metas de uma organização e em suas atividades diárias. Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as organizações e tão comuns para a gerência, a eficácia de um gerente muitas vezes será julgada de acordo com a qualidade de sua tomada de decisão. Muitas organizações criaram programas de treinamento para ajudar os gerentes na tomada de decisão, pois eles tomam muitas decisões não programadas (MONTANA; CHARNOV, 1999).

Uma das maneiras para desenvolver habilidades analíticas para tomada de decisões é o estudo de caso. Um bom **estudo de caso*** não pretende ensinar uma única solução, apesar de ser valioso ao mostrar como a solução funcionou em um caso específico. O maior benefício obtido de um estudo dessa natureza é aprender como a decisão foi tomada e a solução selecionada. A metodologia de tomada de decisões pode então ser aplicada a outros problemas no cotidiano dos indivíduos.

*Estudo de caso – entendemos que o estudo de caso consiste no relato de um problema de uma organização e o modo como ele foi resolvido. Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltarmos o que dizem Mickethwait e Wooldridge (1998): são os clientes, os colaboradores e os produtos e/ou serviços das organizações que devem ser o foco dos seus processos de decisão, e não somente novas técnicas, muitas vezes de eficácia e aplicabilidade duvidosa.

Em uma 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 as táticas que programam a estratégia a ser adotada. É isso que vamos conhecer agora.

NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Para uma organização em busca de 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 organização para a concretização dos seus objetivos. A Figura 20, a seguir, materializa esse raciocínio:



Figura 20: Níveis de tomada de decisão em uma organização

Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização seus propósitos e sua direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da organização 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 organização se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam toda a organização, 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** são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, 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.

SITUAÇÃO DE CERTEZA, RISCO E INCERTEZA NA TOMADA DE DECISÃO

Em um mundo perfeito, segundo Daft (1999), os gestores teriam todas as informações necessárias para tomar decisões. A realidade, entretanto, não corresponde a um mundo perfeito, por isso algumas informações são desconhecidas e, em consequência, algumas decisões não resolverão o problema ou não alcançarão o resultado desejado.

Os administradores devem sempre procurar por informações sobre alternativas que buscam reduzir o grau de incerteza para a tomada de decisão, mas será que é fácil?

Nem sempre conseguimos as informações necessárias e, nesse cenário, comumente o processo decisório envolve três situações. São elas: a **certeza**, o **risco** e a **incerteza**.

Uma das tarefas mais desafiadoras para quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, entre as quais as incertezas dos resultados e o risco que a organização pode estar correndo caso a escolha não seja acertada.

A incerteza, situação que, muitas vezes, configura-se por não existirem informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, inviabiliza a clareza das alternativas ou os seus riscos, tornando-se a condição mais difícil para operacionalizar a decisão.

Contrariamente, quando sabemos qual o problema e temos em mãos o número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas são mais precisas, proporcionando ao decisor maiores chances de acertar na escolha ou nas escolhas.

Então, para sabermos qual é o problema e termos as informações em mãos, é necessário conhecermos profundamente

o mercado, os concorrentes e a capacidade da organização, o que normalmente acontece nos negócios formais e cuidadosamente estruturados e administrados. Nesse grupo entram, especialmente, as organizações de grande porte. As organizações de menor porte, em muitos casos, desconhecem o que é necessário para manterem-se e evoluírem, possuindo um processo decisório pouco efetivo. Falta-lhes até mesmo a consciência de que precisam melhorar sua posição no seu segmento e que necessitam, para isso, planejar e decidir com conhecimento e foco.

Decidindo com rapidez e planejando para diminuir a incerteza, o decisor terá mais tempo para prospectar ações futuras que possam dar à sua organização uma vantagem competitiva em relação às concorrentes.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), uma decisão pode ser tomada nas seguintes condições:

- ▶ **Em condições de certeza:** ocorre quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório e existe a certeza do que ocorrerá durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir **probabilidade 100%** a um estado específico da natureza da decisão.
- ▶ **Em condições de risco:** ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. Os seus resultados dependem muito do acaso. Ao contrário do item anterior, que dispunha de quase 100% de certeza no resultado final, aqui essa certeza irá variar entre 50% e 100%.
- ▶ **Em condições de incerteza:** significa que os gestores sabem as metas que eles desejam alcançar, mas as informações sobre alternativas e eventos futuros são totalmente incompletas. A organização possui dados e informações parciais, obtidos com probabilidade incerta

A probabilidade estatística e pragmática do processo decisório pode indicar que a posição de 0% será a completa incerteza e a posição de 100%, ou 1, indica a certeza da tomada de decisão.

ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão.

- ▶ **Em condições de competição:** ocorre quando estratégia e estados da natureza do processo decisório são determinados pela ação de competidores. Existem, obrigatoriamente, dois ou mais gestores externos – outras organizações concorrentes – envolvidos e o resultado dependerá da escolha de cada um dos decisores nesse ambiente competitivo.

Então, podemos dizer que o processo decisório deve ser periodicamente estimulado nas organizações, quer por meio de decisões individuais ou coletivas, enfrentando situações de certeza, risco e incerteza, pois as organizações necessitam que seus gestores tenham ética, coragem e competência para que elas sejam implementadas, a fim de enfrentarem com sucesso o ambiente globalizado e competitivo que as cercam.

PENSAMENTO LINEAR E SISTÊMICO NO PROCESSO DECISÓRIO

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

No entanto, segundo Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), a abordagem mais simplista para a solução de problemas, o **pensamento linear**, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que tenderá a afetar 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 vistos como discretos, singulares e únicos.

Apesar de os gestores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes essa não é a maneira mais eficaz de tratar os problemas organizacionais. Conforme Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), 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 os 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 em sua totalidade; 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**.

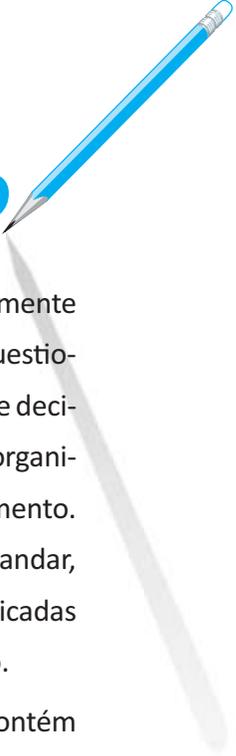
O **pensamento sistêmico** é uma abordagem mais contemporânea à solução de problemas. Ele supõe serem estes complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas os resolvem, mas também terão um impacto no restante da organização. Por consequência, devem ser avaliados em termos de qual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

Assim, podemos dizer que um **pensador sistêmico** deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. Logo, é necessário, após dar curso à 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; avaliar
 o resultado de um
 processo ou um traba-
 lho e informá-lo ao
 seu responsável, bem
 como dizer o que pode
 ser feito para o seu
 aprimoramento. Fonte:
 Lacombe (2009).

Resumindo



Nesta Unidade, vimos que a tomada de decisão é normalmente entendida como sinônimo de administração, não havendo questionamentos de que o processo administrativo é essencialmente decisório. A tomada de decisão é vital para a administração das organizações e encontra-se inserida no campo funcional de planejamento. As principais funções da administração – organizar, comandar, coordenar e controlar – podem melhor ser entendidas e aplicadas se forem conjugadas com o ambiente do processo decisório.

Percebemos que 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 por meio de atores e de uma boa Gestão Participativa.

Você, prezado estudante, deve ter observado também os diversos modelos de decisão, em especial, o Modelo Administrativo, ou da Racionalidade Limitada, de Herbert Simon, o precursor do estudo dos processos decisórios nas organizações.

Foi possível observar também que as **decisões programadas** são aplicáveis quando o problema é rotineiro, bem estruturado, compreendido e repetitivo. Uma **decisão não programada** é utilizada quando o problema não é bem estruturado ou compreendido, nem rotineiro ou repetitivo. A organização conta, tão somente, com a habilidade do gestor para solucionar os problemas que surgem diariamente.

Quando os resultados em potencial e as probabilidades de ocorrência dos resultados são conhecidos, as decisões são

tomadas sob condição de **certeza**. Quando os resultados em potencial não são totalmente conhecidos e as probabilidades de ocorrência dos resultados precisam ser designadas (probabilidades de errar/acertar são intensas), as decisões são tomadas sob condições de **risco**. Quando nem os resultados em potencial nem as probabilidades de ocorrência dos resultados são completamente conhecidos, as decisões são tomadas sob condições de **incerteza**. Quando a **incerteza aumenta**, também **aumenta a possibilidade de fracasso**.

Sobre o raciocínio decisório do gestor, destacamos o **pensamento linear** enfatizando que os problemas têm apenas uma solução, não afetando 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.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos diferentes de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as **metas estratégicas** de uma organização, 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 envolve todos os tipos e estilos de solução de problemas. Tanto **aquele que evita** quanto **aquele que soluciona**, e aquele que antecipa os problemas tem um papel a desempenhar dentro da mesma organização. Embora um tipo e um estilo em particular possam ser mais eficazes 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.



Atividades de aprendizagem

Para que você possa verificar se entendeu o que foi abordado nesta Unidade, apresentamos alguns questionamentos importantes que você deve responder. Caso tenha ficado com dúvidas, faça contato com o seu tutor!

1. O que é o processo de tomada de decisão?
2. Descreva as diferenças entre os pensamentos analítico e sistêmico.
3. Conceitue decisões programadas e não programadas no processo decisório.
4. Quais as etapas no processo de tomada de decisão?
5. Relacione as colunas a seguir de acordo com o seu correspondente:
 - (1) Decisões estratégicas
 - (2) Pensamento linear
 - (3) Cultura organizacional
 - (4) Gestor avesso
 - () Abordagem única para solução de problemas.
 - () Soma total dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem a singularidade de cada organização.
 - () Procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças.
 - () Determinam os objetivos da organização em sua totalidade, seus propósitos e sua direção.

6. Comente a afirmação a seguir: “Quando a incerteza aumenta, também aumenta a possibilidade de fracasso na tomada de decisão”.
7. Quais as vantagens e as desvantagens da decisão individual e da decisão coletiva nas organizações?
8. Como são tomadas as decisões na sua organização ou em organizações que você conhece?

ESTUDO DE CASO

Uma crise na tomada de decisão da Burroughs-Wellcome

A *Burroughs-Wellcome*, subsidiária da firma inglesa *Wellcome P. L. C.*, é uma das empresas farmacêuticas mais antigas e respeitadas no mundo. Além disso, estabeleceu o maior sistema de beneficência privada da Inglaterra, o *Wellcome Trust*, que patrocina bibliotecas e pesquisas médicas. Como uma empresa que enfatiza a pesquisa básica, a *Burroughs* se especializa em doenças obscuras ou de difícil diagnóstico, e seus pesquisadores ganharam quatro dos oito prêmios Nobel concedidos a cientistas da indústria médica. De modo que não é surpreendente que a *Burroughs* tenha se envolvido com a azidotimidina, mais conhecida como AZT, o único medicamento aprovado para combater a AIDS. O surpreendente é que essa empresa altamente respeitada terminou sendo denunciada pelas próprias pessoas a quem o AZT se destinava a ajudar.

O AZT, sintetizado pela primeira vez em 1964 na *Michigan Câncer Foundation*, estava entre as centenas de compostos que os cientistas da *Burroughs* analisaram quando o vírus da AIDS (vírus da imunodeficiência humana, ou HIV) foi identificado, em 1984. Quando descobriram que o AZT era eficaz em laboratório contra certos vírus animais aparentados com o HIV, a *Burroughs* dirigiu-se ao *National Câncer Institute (NCI)*, que vinha pedindo às empresas farmacêuticas que submetessem remédios promissores contra a AIDS para serem testados contra o vírus HIV.

Em 1985, o *NCI*, em conjunto com a *Duke University*, estabeleceu que o AZT era eficaz contra o HIV. Como na época achava-se que o remédio teria um mercado limitado e, portanto, uma lucratividade limitada, a *Administração de Alimentos e Medicamentos (FDA)* deu-lhe em julho daquele

ano o status de medicamento órfão. Esse status especial dá à Burroughs privilégios exclusivos de comercialização durante sete anos e generosos incentivos tributários como estímulo para o desenvolvimento do AZT.

No mesmo mês, a Burroughs iniciou os estudos humanos pré-clínicos, usando pessoas que estavam morrendo de AIDS. Os resultados representaram as primeiras boas notícias que os portadores da doença receberam. Apesar de o medicamento ter sérios efeitos colaterais e não curar a AIDS, ele reduzia a velocidade de reprodução do vírus, com isso prolongando e melhorando a qualidade de vida de alguns pacientes.

Em seguida vieram os maiores estudos, os testes clínicos humanos e a primeira crise de consciência da Burroughs. O teste clínico padrão usa centenas de pacientes e testa uma droga ativa (neste caso o AZT) comparando-a com um placebo (uma pílula de açúcar). O problema: se o AZT se mostrasse eficaz, dezenas de pacientes que receberam o placebo poderiam morrer. Cientistas eminentes pediam à Burroughs que desse AZT a todos os pacientes, e comparasse seu estado de saúde com pacientes que não haviam sido tratados nos anos anteriores. Mas a Burroughs decidiu fazer testes com placebo, argumentando que a comparação de taxas de mortalidade em anos diferentes havia levado a conclusões errôneas em outros estudos sobre medicamentos. Além disso, a Burroughs não tinha remédios em quantidade suficiente para tratar todos os pacientes que seriam estudados.

Ultrapassados, os ativistas contra a AIDS acusaram a empresa de ser insensível e gananciosa, de preocupar-se apenas com seus resultados financeiros. A comunidade gay galvanizou o apoio de todo o país, criando um lobby ruidoso e influente que a Burroughs não estava preparada para enfrentar.

O sucesso dos testes clínicos em 1987 também parece ter pego a companhia de surpresa. Ela não sabia qual seria a demanda, como produzir AZT em grandes quantidades, qual seria o custo de fabricação do produto e nem que remédios competitivos estavam por aparecer. Quando a FDA aprovou o AZT para ser vendido, em março de 1987, para cerca de 50.000 pacientes em estado crítico, a empresa atribuiu um preço enorme ao produto: o suprimento para um ano custaria a cada doente de AIDS entre 10.000 e 14.000 dólares, fazendo do AZT um dos remédios mais caros do mercado.

A Burroughs tentou justificar seu preço dizendo que fabricar AZT era um processo caro, complicado e longo. Apesar de o remédio ter custado menos de 50 milhões de dólares para ser desenvolvido, a empresa disse que sua fabricação implicaria dezenas de milhões de dólares em matérias-primas, instalações e equipamentos. Também afirmou que, nos últimos cinco anos, a Wellcome P.L.C, havia gasto 726 milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento sem produzir nenhum remédio de sucesso financeiro.

A despeito do raciocínio usado pela Burroughs para estabelecer seus preços seguir o procedimento padrão na indústria farmacêutica, o então presidente Theodore Haigler e outros executivos viram-se quase imediatamente no meio de uma investigação do congresso americano para verificar a manipulação fraudulenta do preço. Haigler, mal preparado, fez uma exposição fraca, incapaz de justificar o preço do AZT, e não se mostrou disposto a apresentar os custos de desenvolvimento.

Em dezembro de 1987, a Burroughs baixou o preço em 20% explicando que os custos de fabricação haviam caído. Mas a pressão para cortes maiores continuou. Para se defender, a Burroughs propôs um programa visando distribuir AZT de graça para pacientes que não pudessem pagar e que não tivessem acesso a outro tipo de assistência. Infelizmente, o programa não

foi divulgado. Além disso, a empresa deu pouco crédito aos cientistas do governo e das universidades que tinham ajudado a testar o AZT, gerando com isso mais críticas por parte dos seus colegas. Enquanto isso, as ações da Wellcome P.L.C. tinham quadruplicado sua cotação na bolsa de Londres e o capital era avaliado em trinta vezes os lucros previstos (1987).

Ativistas e políticos mantinham as pressões pela redução dos preços, e em setembro de 1989 a empresa cortou em mais 20% o preço do AZT. As vítimas da AIDS continuavam afirmando que a empresa não se importava com elas. E mesmo assim, não apareceu ninguém da Burroughs para assumir o papel de porta-voz.

Apesar de toda a controvérsia, o AZT não se mostrou uma grande fonte de dinheiro para a Burroughs. Desde sua experiência com o AZT, a Burroughs não mudou muito. Algumas pessoas podem dizer que não há motivo para mudança. A empresa não tomou nenhuma decisão aética, e sua decisão racional para determinar preços seguiu as regras da indústria. O grande equívoco da Burroughs foi não perceber que a AIDS era mais do que uma doença; era (e é) uma questão emocional. Como tal, envolve uma quantidade de stakeholders aos quais a Burroughs não deu atenção nem reconheceu.

Fonte: Stoner e Freeman (1985)

9. Leia o estudo de caso apresentado e faça uma reflexão sobre o estudo. Responda às questões a seguir:
- O estabelecimento do preço do AZT pela Burroughs foi uma decisão programada ou não programada? Que elementos a organização não avaliou ao estabelecê-lo?
 - Que oportunidade a Burroughs perdeu quando introduziu o AZT? O que a organização poderia ter feito para melhorar sua imagem pública?