

Processo Decisório

Gilberto Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira
Revisão e Ampliação Adenir Steinbach

Florianópolis
2011

Gilberto Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira
Revisão e Ampliação Adenir Steinbach

Processo Decisório

**Curso
Superior de
Tecnologia
em Gestão
Pública**



Florianópolis

2011

2ª edição - 1ª reimpressão

Copyright © 2011, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina / IF-SC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através do IF-SC. O leitor compromete-se a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal. A reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. O conteúdo desta obra poderá ser citado em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais, desde que com a correta identificação da fonte. A cópia total ou parcial desta obra sem autorização expressa do(s) autor(es) ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cabíveis à espécie.

M862p Moritz, Gilberto Oliveira
Processo decisório / Gilberto Oliveira Moritz ; Maurício
Fernandes Pereira ; revisão e ampliação de Adenir Steinbach. – 2.
ed. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2010.
134 p. : il. ; 27,9 cm.

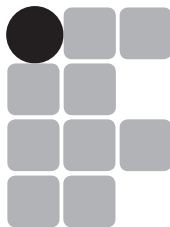
Inclui Bibliografia.
ISBN: 978-85-62798-43-6

1. Processo decisório. 2. Processo decisório – informação
e comunicação. 3. Tomada de decisão – modelo racional. I.
Pereira, Maurício Fernandes. II. Título.

CDD: 658.403

Catalogado por: Coordenadoria de Bibliotecas do IF-SC
Augiza Karla Boso CRB 14/1092
Rose Mari Lobo Goulart CRB 14/277

1ª reimpressão - 2012



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
SANTA CATARINA

Ficha técnica

Organização **Gilberto Oliveira Moritz**
Maurício Fernandes Pereira

Comissão Editorial **Paulo Roberto Weigmann**
Dalton Luiz Lemos II

Coordenador do Curso Superior de
Tecnologia em Gestão Pública **Felipe Cantório Soares**

Adaptação e ampliação de Conteúdo **Adenir Steinbach**

Coordenação de Produção **Ana Paula Lückman**

Capa, Projeto Gráfico **Lucio Santos Baggio**

Design Instrucional **Edson Burg**

Editoração Eletrônica **Angelita Corrêa Pereira**

Revisão Gramatical **Alcides Vieira de Almeida**

Imagens **Stock.XCHNG**

Sumário

09 Apresentação

13 Ícones e legendas

15 **Unidade 1** Informação e comunicação no processo decisório

17 ■ 1.1 A informação e a comunicação no ambiente contemporâneo

19 ■ 1.2 O valor da informação

22 ■ 1.3 Informação e comunicação na tomada de decisão

25 ■ 1.4 Comunicação administrativa

28 ■ 1.5 Classificação dos sistemas de informação

35 **Unidade 2** Introdução ao processo decisório

37 ■ 2.1 História do processo decisório

43 ■ 2.2 Os atores do processo decisório

45 ■ 2.3 Modelos no processo decisório

46 ■ 2.4 Tipos, estilos e níveis de tomada de decisão

48 ■ 2.5 Níveis de tomadas de decisão em uma organização

50 ■ 2.6 Estilos de tomada de decisão

53 **Unidade 3** O modelo racional da tomada de decisão

55 ■ 3.1 O Modelo da Racionalidade Limitada ou de Carnegie

71 ■ 3.2 Aprimorando a tomada de decisão nas organizações

77 **Unidade 4** A natureza da decisão

79 ■ 4.1 Tipos de decisão

86 ■ 4.2 Decisão individual e coletiva na tomada de decisão

95 **Unidade 5** **Técnicas e instrumentos de apoio à decisão**

97 ■ 5.1 Liderança e processo decisório

103 ■ 5.2 Técnicas utilizadas na tomada de decisão

105 ■ 5.3 Processo decisório no setor público

108 ■ 5.4 O desenvolvimento autossustentado da nação

113 ■ 5.5 Organizações públicas não são empresas

121 [Considerações finais](#)

122 [Referências](#)

129 [Sobre os autores](#)

Apresentação

Caro estudante, seja bem-vindo!

Você está iniciando o estudo de uma nova Unidade Curricular, identificada como Processo Decisório. Tanto para você, em particular, como no desenvolvimento de sua futura profissão como gestor público este conteúdo se reveste de uma importância singular: é um novo aprendizado nesse caminho incessante e fascinante do conhecimento.

A todo instante estamos tomando decisão. Se nossa existência está pelo pensamento, a decisão é o caminho que escolhemos para concretizar nossa existência ou realizar a vida através de um ato constante do pensar na maior racionalidade possível. A dimensão da razão que o ser humano desenvolveu possibilitou essa maneira de pensar, raciocinar. É um poder extraordinário desenvolvido e que possibilitou o avanço constante da inteligência.

Segundo Moritz e Pereira (2006), a racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações; e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e a efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão, envolve fatos e julgamentos além de um conteúdo factual, ela tem também um conteúdo ético.

Também sabemos que a ação das pessoas é indeterminada e depende das condições do momento da decisão e que fatores psicológicos e emocionais influenciam no processo de tomada de decisão.

Decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental conforme descreve Simon (1970), e envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Ao acordar todas as manhãs, inicia-se a reflexão da trajetória das decisões. O que fazer e como fazer? O gestor público constantemente tem de escolher o que deve ser feito, quem deve fazer, quando, onde, e, às vezes, como. A seleção efetiva, dentre alternativas a um curso de ação da vida cotidiana, é um processo de tomada de decisão que pode levar a resultados de sucesso ou insucesso.

Mesmo que o processo seja simples, há uma escolha ou análise. É raro que faltem alternativas a qualquer curso de ação. Quando parece existir apenas uma maneira de se fazer uma coisa, provavelmente, não foram consideradas outras possibilidades e elas sempre existem, a não ser que se fechem os olhos e não se aventem outras possibilidades.

A habilidade de desenvolver alternativas é, muitas vezes, tão importante quanto a escolha acertada entre alternativas. As alternativas podem ser identificadas como número de informações disponibilizadas ao tomador de decisão. Na trajetória de acordar de manhã, a ponderação poderá ser tomar banho primeiro, ou fazer café, ou ir caminhar, ou assistir ao noticiário na TV, ou ligar o som para ouvir música, ou ir à padaria, ou contemplar o amanhecer. Veja as variáveis possíveis e estamos falando dos primeiros segundos do despertar. Dá para imaginar o restante do dia com questões muito mais complexas, quando se envolve a vida econômica e se associam limitações tais como tempo, dinheiro e os desejos de outras pessoas.

Entretanto, a informação não pode ser repassada apenas como um dado. É fundamental que ela esteja acompanhada de análise capaz de instrumentar ou fundamentar as consequências para o caminho a ser percorrido.

Segundo Drucker (1967), para se tomar a decisão eficaz, é necessário o cumprimento de seis etapas: 1) classificação do problema, 2) definição do problema, 3) verificar se as especificações observadas são satisfatórias para a busca de uma solução para o problema, 4) a decisão encontrada corresponde às condições desejadas, 5) a decisão a ser adotada está suportada em ações concretas e 6) a decisão foi testada para avaliar o resultado ou adoção de uma nova ação.

Como você está percebendo, a tomada de decisão envolve o planejar ou aonde se quer chegar e, conseqüentemente, tomar medidas necessá-

rias para que, mesmo que o navio venha a enfrentar as várias tempestades proporcionadas pelo mar bravo, possa-se ter a certeza e a tranquilidade de que, no final, se está aportando em terras firmes.

É dessa forma que pretendemos encaminhar esta Unidade Curricular, com o intuito de oferecer a você, estudante, uma maneira clara e objetiva de compreender o processo decisório.

Temos a certeza de que, com essas informações iniciais, você já percebeu a importância deste conteúdo no exercício da gestão pública. Também já está compreendendo que tomar decisões acertadas na formulação de alternativas é a essência da atividade do gestor público.

Existe uma bibliografia significativa sobre o processo decisório para a área empresarial com títulos específicos ou com abordagem em capítulos específicos dos autores dos livros de administração, além de inúmeros artigos publicados em revistas especializadas. Porém, pouca bibliografia trata do assunto na administração pública.

Nesse sentido, decidimos adotar como base o livro texto dos professores Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira, utilizado no curso de graduação em administração na modalidade a distância da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e Universidade Aberta do Brasil.

Entretanto, todo o conteúdo foi adaptado e, em algumas situações, reescrito, acrescentado ou direcionado para a realidade do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, fazendo aportes para área pública visto que o enfoque dos autores basicamente apontava para a organização empresarial, próprio do curso para o qual o livro foi desenvolvido.

Mas sabemos que a arte de decidir, como uma ação humana complexa, às vezes previsível outra nem tanto, independe da área em que estivermos trabalhando, seja pública ou privada.

Desejamos a você bons estudos!

Professor Adenir Steinbach

Ícones e legendas



Glossário

A presença deste ícone representa a explicação de um termo utilizado durante o texto da unidade.



Lembre-se

A presença deste ícone ao lado do texto indicará que naquele trecho demarcado deve ser enfatizada a compreensão do estudante.



Saiba mais

O professor colocará este item na coluna de indexação sempre que sugerir ao estudante um texto complementar ou acrescentar uma informação importante sobre o assunto que faz parte da unidade.



Para refletir

Quando o autor desejar que o estudante responda a um questionamento ou realize uma atividade de aproximação do contexto no qual vive ou participa.

Destaque de texto

A presença do retângulo com fundo colorido indicará trechos importantes do texto, destacados para maior fixação do conteúdo.

Link de hipertexto

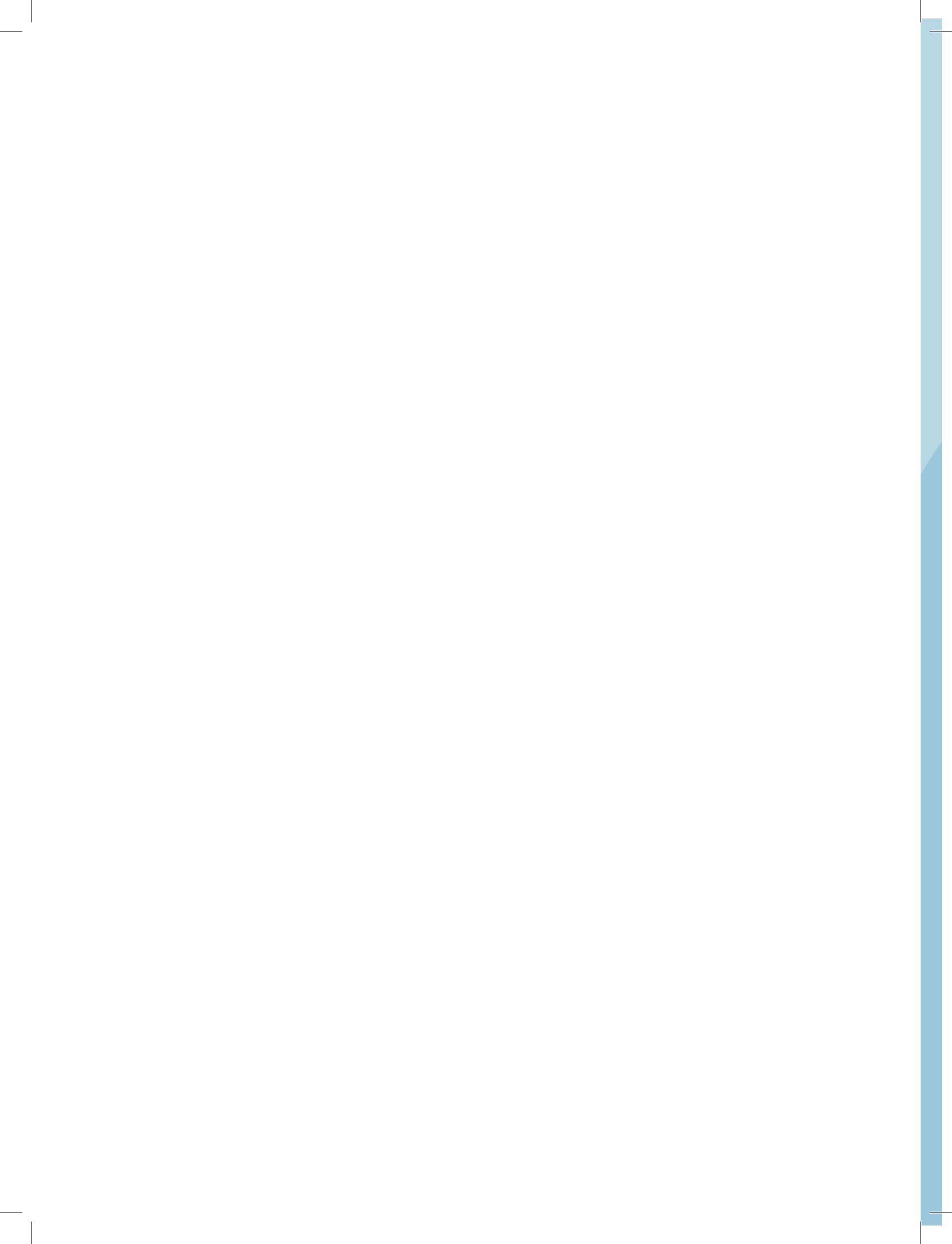
Se no texto da unidade aparecer uma palavra **grifada** em cor, acompanhada do ícone da seta, no espaço lateral da página, será apresentado um conteúdo específico relativo à expressão destacada.

Destaque paralelo

O texto apresentado neste tipo de box pode conter qualquer tipo de informação relevante e pode vir ou não acompanhado por um dos ícones ao lado.



Assim, dessa forma, serão apresentados os conteúdos relacionados à palavra destacada.



Informação e comunicação no processo decisório

Unidade

Competências

Ao final desta unidade, você conhecerá os conceitos básicos da informação e da comunicação e suas influências no Processo Decisório.

1 Informação e comunicação no processo decisório

1.1 A informação e a comunicação no ambiente contemporâneo

Desde a criação, o homem vem enfrentando o dilema de tomar decisões, sejam estas conscientes ou inconscientes, racionais ou irracionais. A tomada de decisão é um processo muito antigo que vem sendo estudado constantemente com o objetivo de encontrar algum caminho que permita facilitar a complexidade desse assunto.

Nesta primeira unidade, veremos que o Processo Decisório está vinculado à função de Planejamento, inserido no corpo maior da Ciência da Administração. Para alguns autores da Administração, ele é a essência da gestão, outros o entendem como uma etapa dessa função. O Processo Decisório pode ainda ser visto como um caminho que induz as pessoas a produzirem decisões, tanto em empresas privadas como em órgãos públicos ou em relação à vida pessoal.

Veremos na evolução de nossos estudos que, no ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: a Informação e a Comunicação. Ambas são extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão. A seguir, propomos um estudo sobre a evolução da Informação e da Comunicação ao longo do tempo e sobre sua importância e necessidade na tomada de decisão.

A última metade do século XX poderá ser vista pelos historiadores do futuro como a Idade da Informação. A invenção do computador e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação fizeram com que fosse

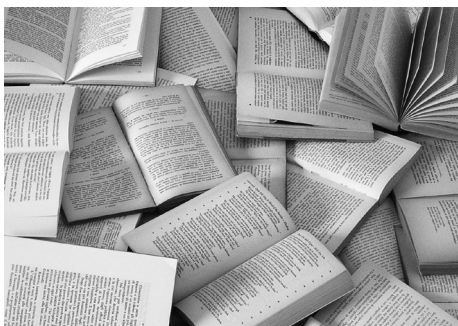
possível para os gestores adquirir, manipular e avaliar mais informações do que jamais se imaginou na história da humanidade.

Como aconteceu com tantas descobertas, ela foi precedida pela emergência de uma nova filosofia de informação. Essa mudança, evidente em todos os estudos sobre administração e informação, somente agora está começando a ser valorizada como a linha que divide o mundo moderno do pós-moderno.

A informação, embora tenha começado na França revolucionária do final do século XVIII, através dos folhetins, esclarecendo a população dos fatos que estavam acontecendo naqueles tempos, foi objeto de estudo específico num livro publicado em Paris, no ano de 1897, segundo nos informa Montana e Charnov (1999).

Bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e a *posteriori*, centros de informação, pois catalogavam e registravam em uma lista sequencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse dessas organizações.

Essa maneira de guardar a informação e o seu formato foi de durabilidade máxima, mas de utilidade mínima, na medida em que essas listas não



eram flexíveis e se tornaram obsoletas quase que de imediato. A mudança de se registrarem livros ou contas de receitas e despesas em volumes encadernados para o uso de fichários (sem dúvida o início da organização de papéis) muda a ideia da informação como algo estático e rígido para o conceito de que ela é dinâmica e pode ser reagrupada periodicamente a fim de servir às necessidades das pessoas e das empresas.

No final do Século XIX, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos havia adotado a prática de distribuir as fichas de referência de livros para as bibliotecas públicas, difundindo a informação nos mais diversos estados americanos. O fichário de catálogo encontrado em toda biblioteca pública, com seus milhares de fichários móveis, incorpora a mudança do mundo medieval para o mundo moderno, da informação como algo estático para a informação como algo dinâmico.

Ainda, segundo Montana e Charnov (1999), em 1897, Sydney e Beatrice Webb, pesquisadores americanos, exaltaram a virtude de fichas

de arquivo para a organização de informações acadêmicas. Seus comentários estabeleceram desde então o padrão para a organização de informações por acadêmicos.

A tecnologia moderna da informática, com sua capacidade sem paralelo de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação, assim como fez o fichário de catálogo móvel, uma geração atrás. As habilidades da tecnologia da informática em incorporar de forma soberba o conceito da flexibilidade da informação fazem com que ela seja uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

1.2 O valor da informação

Os estudiosos em gestão afirmam que as decisões baseadas em informação são apenas tão boas quanto a informação na qual estão baseadas. Computadores conseguem produzir uma quantidade tremenda de informação, mas o impacto dessa tecnologia não está na quantidade e sim na qualidade da informação produzida. Observa-se que o comportamento da instituição é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

Esses aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação. Poderíamos dizer que o *slogan* do moderno administrador seria: “Se pelo menos tivéssemos mais dados”.

Em síntese, ao melhorar a qualidade da informação, a **tecnologia** da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

É importante destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e para atuação nesses ambientes (MORESI, 2000).

Jean-Louis Gasse, ex-diretor de pesquisa e desenvolvimento da Apple Computer Inc., em uma entrevista sobre computadores em geral, fez a seguinte afirmação: "Será que realmente acreditamos que podemos medir a produtividade na era da informação, como fez Frederick Taylor com a fábrica na era da industrialização, por quilômetro de texto produzido? A informação não deve ser avaliada simplesmente pelo volume. Avaliamos uma refeição pelo número de calorias? O sentido dos PC's (Personal Computer) é precisamente realçar o conteúdo assim como a sua produção. Dessa forma, os PC's se tornam verdadeiras ferramentas de poder intelectual".

A tomada de decisão da administração se tornou dependente da informação, e o computador e suas tecnologias – que fazem com que as aquisições de informações se tornem rotineiras – têm aumentado muito a quantidade e a sofisticação das mesmas.

No serviço público como na iniciativa privada, todo o processo de tomada de decisão possui como alicerce a informação, e o computador passou a ser um aliado imprescindível para sustentar a razão da decisão.

Entretanto, como sugere Gasse, a simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas instituições. Em vez disso, a força das tecnologias de aquisição de informações se encontra na habilidade de aprimorar significativamente a qualidade da informação; e isso, sim, tem um impacto direto no sucesso gerencial.

Além disso, na iniciativa privada, a informação também é um método dinâmico para se ganhar uma vantagem no mercado globalizado. Esse conceito relativamente novo é o **IPVC**, expressão usada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais da Arthur Andersen & Co., uma das mais importantes empresas de consultoria administrativa do mundo.

A dinâmica da informação e o seu valor para a administração estão no fato de que conferem vantagens significativas e para as empresas vantagens competitivas em relação ao mercado concorrencial. Estudiosos em gestão chegam a dizer que a informação é uma arma indispensável para ser usada nesse ambiente extremamente

IPVC: Informações para uma vantagem competitiva. Visão dinâmica da informação que a enfatiza como valiosa para a administração porque confere vantagens competitivas em relação ao mercado. Fonte: expressão cunhada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais de Arthur Andersen & Co.



competitivo que circunda as organizações. Embora isso possa ser uma perspectiva exageradamente dramática sobre a informação, ela realmente indica o valor cada vez mais importante que lhe é atribuído pelos gerentes contemporâneos.

Veja que mesmo não existindo o ambiente extremamente competitivo, os gerentes dos órgãos públicos necessitam do processamento das informações para sustentar e planejar suas ações, tornando-se peça fundamental na atividade técnica e administrativa.

Essa prospecção dinâmica da informação leva a uma leitura igualmente dinâmica sobre os processos de aquisição, administração e segurança a respeito da informação organizacional. Esse processo é visto na Figura 1. É importante destacar, nesse esquema, que a primeira etapa desse fluxo é a determinação das necessidades de informação do gestor ou da organização.

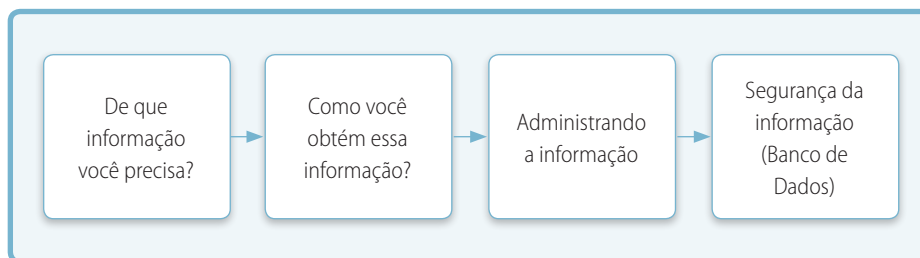


Figura 1: Perspectiva de informação como sistema dinâmico.
Fonte: Montana e Charnov (1999).

Na administração pública, também, o fluxo da informação não é diferente. Assim, a primeira etapa, como demonstra a Figura 1, está na determinação das necessidades de informação da instituição, ou seja, de que informação o gestor público ou a instituição precisam. A segunda etapa está em como obter as informações para a instituição pública. A terceira e quarta etapas estão em como irá administrar essas informações e como as armazenará com segurança.

1.3 Informação e comunicação na tomada de decisão

Como você viu, a Informação é fundamental para as instituições, pois oferece vantagens significativas. A partir de agora, você vai conhecer a importância da informação e da comunicação para a tomada de decisão.

Os gestores das instituições têm tipos e necessidades diversas de informações, e uma perspectiva de informação como um sistema dinâmico permite integrar seus vários componentes. De acordo com Moresi (2000), a arquitetura de informação de uma empresa, e que também se aplica às instituições públicas, está estruturada de forma institucional, intermediária e operacional:

- **Informação institucional:** voltada à direção da empresa. Possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível;
- **Informação intermediária:** voltada ao corpo gerencial. Permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de característica gerencial;
- **Informação operacional:** voltada à chefia de setores e seções. Possibilita executar as suas atividades e tarefas; monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

Assim, a diretoria da instituição que planeja as metas e sua respectiva direção é responsável pela formulação da missão ou das políticas. Necessita de uma ampla cadeia de informações e precisa de informações de natureza ampla e estratégica.

No entanto, esse nível de informação nem sempre é necessário para um gestor. Uma chefia geralmente requer informações detalhadas sobre as operações do dia-a-dia e não a informação ampla e estratégica que é neces-

sária para o presidente da empresa ou diretor geral de uma instituição. O ideal é que a informação fornecida seja igual à necessária. Esse tipo de informação é abastecido por um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)**.

O SIG é a integração de todas as funções, procedimentos, dados e equipamentos da instituição em um sistema abrangente que produz as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Esse sistema tem foco tanto interno quanto externo, já que fornece informações de dentro da organização (por exemplo, relatórios financeiros, estoque de materiais, de atividades, entre outros) ou de fora (mudanças no Índice de Preços ao Consumidor – IPC –, taxa de juros, câmbio, concorrentes, taxa de natalidade, mortalidade, etc.). Todas essas informações são indispensáveis para o sucesso de uma boa gestão.

Na medida em que a informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis dentro de uma organização, é preciso que ela satisfaça certos requisitos. Como qualquer ferramenta, ela deve ser **apropriada** para a tarefa. Além disso, ela necessita ser **completa** e **precisa** e deve ser trabalhada com **pontualidade** para ser útil. Já que a qualidade da mesma influencia muito a tomada de decisão, a não satisfação desse requisito pode levar a um possível desequilíbrio organizacional.

Ressalte-se que a informação, também, custa dinheiro e adquirir e manter elementos desnecessários vai onerar mais os recursos organizacionais. Os gestores precisam estar conscientes do seu custo ao designarem suas necessidades: informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão, enquanto informações em demasia certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis.

O equilíbrio da sua utilização nas organizações é fruto de uma informação completa, precisa, econômica e pontual. Somente atentando para esses princípios, é que teremos um Processo Decisório adequado e dinâmico, como recomendado às modernas organizações e estados modernos.

Numa organização, gestores precisam tomar **decisões rotineiras e não rotineiras**. Cada uma destas requer formas diferentes de informação. Para atender essa demanda, sistemas de informação diferentes foram desen-

Sistema de Informações

Gerenciais (SIG): o total integrado de informações de todo o pessoal corporativo, procedimentos, dados e equipamentos em um sistema abrangente que produz as informações requeridas para todos os níveis da organização. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006, p. 17.



Transação: uma transação é qualquer evento que ocorre ou dentro da organização ou entre ela e o ambiente externo. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006, p. 17.



volvidos para auxiliar a administração em sua tomada de decisão.

Para decisões rotineiras que se repetem dentro da organização, um bom sistema de relatórios gerenciais deve ser desenvolvido. Para decisões não rotineiras, um Sistema de Apoio às Decisões (SAD) convém ser implantado e utilizado.

Nesse ambiente de informação e gestão, é importante trabalhar com a **transação**. As transações normais incluem, por exemplo, o pedido regular de uma compra, a cobrança de impostos e a movimentação financeira. Os dados sobre essas transações não estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão, mas são necessários para a administração. Para isso, precisam ser compilados e classificados, requerendo, às vezes, novos cálculos; e precisam ser resumidos de alguma forma para serem de utilidade máxima à administração. Sobre as transações, podemos afirmar:

- é preciso haver um grande volume de transações para justificar a criação de um banco de dados;
- as transações precisam ser repetitivas – isto é, classificar as operações, todas as vezes, que forem repetitivas, para criar padrões de informações;
- a maneira pela qual a informação é reunida, processada e apresentada deve ser bem entendida e divulgada aos tomadores de decisão.

O sistema de processamento de dados é caracterizado pela extrema rotina. Na medida em que as etapas de reunir e processar dados são bem conhecidas, frequentemente são chamadas de procedimentos padrões de operação. O computador se adapta de forma ideal ao Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de qualquer organização, pois tem uma adequada precisão, podendo trabalhar com um volume muito grande de transações, e não se cansa da tarefa repetitiva.

A maioria das decisões das atividades é de natureza rotineira. Elas se distinguem, não apenas porque se repetem com regularidade, mas também porque os parâmetros para as tomadas de decisão são bem entendidos. Por isso, são chamadas de **decisões estruturadas**.

A informação para as decisões estruturadas se encaixa em um formato pré-determinado que será usado no processo normal de relatórios. A parte específica desse SIG organizacional que gera essa informação é chamada de

Sobre esse tema, trataremos detalhadamente na unidade 4.

Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG). Ele faz uso da informação processada pelo computador para gerar relatórios que são utilizados por gerentes para tomarem decisões rotineiras e repetitivas.

O ritmo rápido das atividades exige uma informação ágil e precisa no sentido de facilitar a vida do tomador de decisão.

O segundo tipo de decisões tomadas pela administração é aquele que não é nem repetitivo, nem rotineiro. Pode ser de decisões que serão tomadas uma única vez e são caracterizadas por sua singularidade. Estas são conhecidas como decisões não estruturadas, e suas necessidades com relação à informação não são bem conhecidas. Já que os tipos e a quantidade de informação necessária para tomar uma decisão gerencial em uma situação não estruturada não são prontamente aparentes, é difícil projetar um sistema para fornecer a informação, mas não impossível. A chave é um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) flexível.

Um exemplo de decisão não estruturada é o ato de criar um novo cargo de gerente. Em grande parte cada decisão de contratar é singular, e informações diferentes são consideradas importantes em cada caso.

Independentemente do tipo de decisão, bem como da qualidade da informação e seus sistemas, ela só será viabilizada no contexto do Processo Decisório, com uma boa estrutura de Comunicação.

1.4 Comunicação administrativa

Por meio da comunicação, as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência e socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A comunicação já foi chamada de “o sistema nervoso de qualquer grupo organizado” e a “cola” que mantém a organização unida.

A clássica teoria matemática da comunicação de Claude Shannon definiu seus sete elementos básicos (COOPER; ARGYRIS, 2003): uma fonte que codifica uma mensagem e a transmite por algum canal para

Sistema de Relatórios

Gerenciais (SRG): faz uso de informações processadas por computador para gerar relatórios padronizados em formatos predeterminados que são empregados por gerentes para tomar decisões rotineiras. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006, p. 17.



um receptor, que decodifica a mensagem e pode enviar ao emissor alguma realimentação.

A comunicação depende de seu contexto; muitos estudiosos argumentam que a interpretação de mensagens só é possível porque o receptor tem pistas contextuais para suplementar as pistas da própria mensagem.

Em virtude da complexidade do processo de comunicação organizacional e dos muitos níveis em que esta ocorre, não há uma teoria sobre ela consensualmente aceita. Posições diferentes foram defendidas sobre várias questões.

Uma controvérsia importante refere-se àquilo que é comunicado, ou seja, a substância da comunicação. Uma posição supõe que as mensagens transmitem informações, definidas como qualquer coisa que reduz a incerteza do receptor.

Uma posição alternativa propõe que a essência da comunicação é o significado, que abrange emoções, ideias, valores e habilidades, veiculadas pela simbolização e demonstração. O significado não pode ser reduzido à informação, porque depende de associações entre símbolos enraizados na cultura e na experiência dos gestores (comunicadores). As concepções centradas na informação e no significado representam abordagens muito diferentes; a primeira apoiada pelos cientistas sociais empíricos e a segunda, pelos pesquisadores da cultura organizacional.

Há, pelo menos, duas posições sobre o papel da comunicação nas organizações. Uma delas considera a comunicação como um subprocesso que desempenha um papel importante em outros processos organizacionais. Por exemplo, a comunicação serve como um canal para o exercício da liderança ou para a manutenção de elos entre organizações. A outra posição argumenta que a comunicação é o processo que constitui a organização e suas atividades. Em vez de um elemento subsidiário, a comunicação é considerada o meio pelo qual esses fenômenos e, em termos mais gerais, as organizações são criadas e mantidas.

Outro modo de descrever o papel da comunicação é delinear os papéis que ela desempenha para as organizações e seus membros. Em-

bora a lista seja potencialmente infinita, pelo menos sete funções críticas podem ser delimitadas.

A comunicação serve como função de comando e controle, de ligação, de inculturação, de ligação interorganizacional, de apresentação organizacional, de ideacional e ideológica da comunicação.

- **Comando e controle:** no sentido de ser o meio pelo qual orientações são dadas, problemas identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado.
- **Ligação:** a comunicação promove um fluxo de informação entre diferentes partes da organização, possibilitando que ela atinja um grau de coerência entre unidades e funcionários diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na inovação e na difusão de inovações dentro das organizações.
- **Inculturação:** refere-se à criação e manutenção da cultura organizacional e à assimilação da organização pelos seus membros. Rituais, mitos, metáforas, declarações de missão e outros gêneros simbólicos contribuem para essa função.
- **Ligação interorganizacional:** serve para criar e manter laços entre as organizações.
- **Apresentação organizacional:** define a organização para públicos importantes como clientes em potencial, outras organizações, outros governos ou níveis de governo e as pessoas em geral. Essa função contribui para a manutenção da legitimidade institucional de uma organização.
- **Ideacional:** refere-se ao papel da comunicação na geração e utilização de ideias e conhecimento dentro da instituição.
- **Ideológica da comunicação:** ela é o veículo para o desenvolvimento e difusão de ideologias e sistemas de pensamento que normatizam e justificam as relações de poder e controle.

As organizações têm dois sistemas de comunicação distintos, o **formal** e o **informal**. O **sistema de comunicação formal** é uma parte da estrutura organizacional e inclui relações de supervisão, grupos de trabalho, comitês permanentes e sistemas de informação da administração.

Já o **sistema de comunicação informal** surge na interação diária dos membros da organização. Os laços da cadeia informal baseiam-se em proximidade, amizade, interesses comuns e benefícios políticos, mais do que em deveres formais do cargo. O sistema informal inclui a “rádio corredor” e a “difusão de boatos” nas instituições.

As tecnologias de informação, como o correio eletrônico e redes de computadores, aumentam imensamente as conexões entre os membros e podem estimular um fluxo maior de ideias e inovações e mudar as relações de poder.

Muitas prescrições e recomendações foram oferecidas para melhorar a comunicação organizacional. Talvez a mais comum seja a de que o sistema de comunicação seja tão aberto quanto possível. Entretanto, a quantidade de comunicação não reflete, necessariamente, sua melhor qualidade na empresa. Outra recomendação comum enfatiza a importância da clareza e da redução da incerteza, mas essa importância também pode, de alguma forma, ser superestimada por uma advertência final que frequentemente é feita, ou seja, a de promover argumentação e discussão racional nas organizações.

1.5 Classificação dos sistemas de informação

De acordo com Stair (1998), o sistema de informação pode ser compreendido como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (as entradas), manipulam e armazenam (o processamento), disseminam (a saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação. Segundo Laudon e Laudon (1998), o sistema de informação é um conjunto de componentes que se relacionam na coleta, processamento, armazenagem e distribuição da informação para apoiar a tomada de decisão nas organizações. De acordo com Cautela e Poloni (1982), os sistemas de informação são utilizados para prover informações, seja qual for o uso destas na organização.

Assim, pode-se, conceitualmente, pensar nesses sistemas sem necessariamente ter um suporte computacional. Nas organizações, os **sistemas de informação** mais relevantes, devido à quantidade de informação e

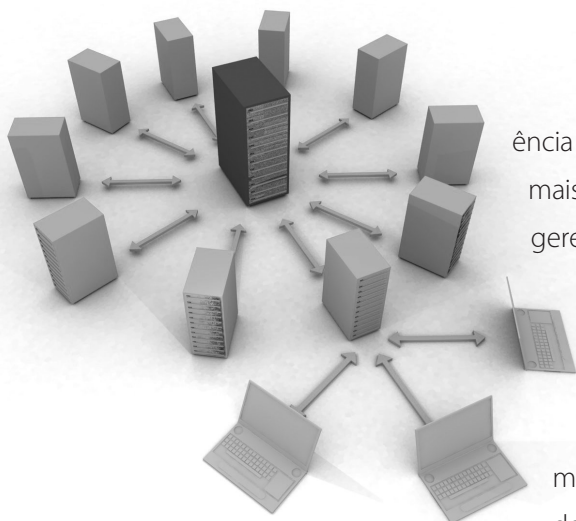
necessidade de coleta, processamento e disseminação otimizados, são baseados em computador, ou seja, utilizam a Tecnologia da Informação (a chamada TI) como suporte.

De acordo com Stair (1998), os sistemas de informação computacionais utilizados nas organizações podem ser classificados em basicamente cinco tipos: Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistema Transacional (ST), Sistema de Informação Gerencial (SIG), Sistema de Informação Executiva (SIE), Sistema Especialista (SE) e Sistema de Apoio à Decisão (SAD). Vejamos a seguir cada um deles:

- **Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistema**

- **Transacional (ST):** tem por objetivo principal aumentar a eficiência do trabalho, reduzindo os custos e o tempo de execução de uma transação, além de garantir controles mais precisos e mais confiáveis no seu resultado final. As transações podem ser processadas em lotes ou *online*. Transações em lote são inseridas e processadas no sistema em intervalos regulares de tempo. Transações *online*, por sua vez, são inseridas e processadas no mesmo momento em que vão acontecendo. A utilização de sistemas de processamento de transações permite que as empresas tornem-se mais eficientes e conseqüentemente mais competitivas. Essa foi a primeira aplicação, utilizando a tecnologia da informação para a maioria das organizações. Esse tipo de sistema é compreendido por um conjunto de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos (enfim, um sistema de informação) utilizados para a automatização de qualquer atividade rotineira da organização, como, por exemplo, vendas e folha de pagamentos.

- **Sistema de Informação Gerencial (SIG):** é o que permite suprir os gerentes e os tomadores de decisões com informações precisas e automáticas sobre as transações da organização. A principal fonte de dados desse sistema é o sistema de processamento de transações. A saída do sistema de informações gerenciais é na maioria das vezes um conjunto de relatórios consolidados de um determinado período. A tendência das organizações é disponibilizar cada vez mais suas informações via internet, permitindo com isso maior agilidade e efici-



ência para a realização de negócios e dessa forma tornarem-se mais competitivas. Esses tipos de sistemas disponibilizam aos gerentes e administradores informações cotidianas precisas no auxílio à tomada de decisão, dando, assim, condições para que o planejamento e o controle operacional da organização sejam executados eficazmente. Têm como características a emissão de relatórios com formatos e conteúdos configuráveis, principalmente a partir de dados vindos dos SPTs.

■ **Sistema de Informação Executiva (SIE):** o SIE é um tipo de sistema de apoio à decisão especializado que tem como objetivo auxiliar os executivos de alto nível na tomada de decisão. Normalmente, contém uma ampla base de dados estratégicos oriundos de informações provenientes dos ambientes: inteligência competitiva e prospecção de cenários. Tradicionalmente, o SIE era utilizado por altos executivos, mas atualmente é utilizado por funcionários de diversos níveis. Esse tipo de sistema é desenvolvido sob medida para os usuários (inicialmente executivos, e atualmente profissionais de diversos níveis hierárquicos).

■ **Sistema Especialista (SE):** o SE tem aplicações baseadas em conhecimento de um ou mais especialistas com o objetivo de auxiliar a solucionar os problemas e realizar tarefas como, por exemplo, simular uma tomada de decisão. Segundo Keller (1981), o SE é um sistema informatizado que utiliza amplamente o conhecimento baseado na experiência em um assunto para solucionar tópicos de maneira inteligente, da mesma forma que um especialista humano. Muitas vezes, esse sistema utiliza a tecnologia da **inteligência artificial** ↘.

■ **Sistema de Apoio à Decisão (SAD):** o SAD fornece aos executivos diversas ferramentas de modelagem e análise sobre informações obtidas de diversas fontes de dados na empresa, com o objetivo de capacitar os usuários a solucionar problemas de forma integral.

Assim, de forma geral, os SPTs e SIGs fornecem relatórios impressos aos gestores, os SADs e SIEs permitem aos tomadores de decisões

Para saber mais sobre inteligência artificial, acesse o **site** http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/ia.html.

pesquisar informações e dados em busca de melhores alternativas e consequentemente tomar decisões mais acertadas, ... (SEIXAS, 2000). Um importante conceito atualmente é o de **Inteligência Competitiva (IC)** e muitos sistemas de informação baseados nesse conceito têm surgido.

De acordo com Barbieri, o **BI**, de forma geral, pode ser entendido com a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa. O objetivo maior do conceito ou da técnica de BI está na definição de regras e técnicas para formatação adequada do grande volume de dados organizacionais, visando transformá-los em depósitos estruturados de informações, independentemente de sua origem (BARBIERI, 2001). Observa-se que esse sistema mescla também características de SADs e diversos outros tipos de sistemas. Os dados poderão vir das técnicas de garimpo de informações e de amplas fontes conceituais, podendo ser modelados a partir de uma área ou grupo na organização (IBID).

Um tipo de sistema que tem adquirido grande importância nos últimos anos é o **Sistema de Gestão do Conhecimento**, que tem uma arquitetura próxima à do BI, porém o escopo dos dados por ele integrado é voltado para informações referentes ao aprendizado organizacional.

É importante ressaltar, contudo, que nem sempre os sistemas computacionais de informação podem ser enquadrados com exatidão em uma dessas definições. Muitas vezes, eles mesclam características distintas dos outros principais tipos.

1.5.1 A tecnologia da informática como apoio à decisão

A informação representa poder para quem a possui. Está presente em atividades que envolvem pessoas, recursos financeiros e tecnologia, entre outros. Assim a rapidez e a exatidão com que os administradores recebem as informações determinam, em grande parte, a eficiência do sistema de controle.

A influência da tecnologia na sociedade moderna é bastante intensa, principalmente no que se refere à Tecnologia da Informação (TI).

A importância e o conceito de sistema de informações evoluíram com o decorrer dos anos. Os sistemas de informação passaram por várias

Saiba mais sobre Inteligência Competitiva no link <http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>

BI: Business Intelligence = (IC) Inteligência Competitiva. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006.

Sobre o Sistema de Gestão do Conhecimento, navegue no [link](http://www.cni.org.br/links/links-atgestaocnhhecimento.htm) <http://www.cni.org.br/links/links-atgestaocnhhecimento.htm> e descubra mais sobre o assunto.

Tecnologia da Informação (TI):

é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer estejam aplicados no produto, quer estejam aplicados no processo. Fazem parte da TI os microcomputadores, servidores, *scanners*, *softwares*, planilhas eletrônicas, banco de dados, entre outros. A velocidade com que a TI evolui tem reflexos na sociedade que a utiliza. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006.



Hardware: Inclui não apenas a CPU, mas também todos os dispositivos físicos que introduzem, armazenam e produzem dados.

Software: Programas que controlam as ações dos componentes de *hardware*; tais funções, como a aquisição, o processamento e a manipulação de dados, e o armazenamento, são facilitadas e controladas por programas de *software*. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006.



etapas, como a operacionalização das tarefas rotineiras, a integração entre os diversos sistemas de informação na empresa e o suporte ao gerenciamento. A informação passou a ser vista como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva e sua utilização como garantia de sobrevivência e prosperidade (LAUDON; LAUDON, 1996).

Na década de 50, a informação era considerada como um mal necessário associado com a burocracia. As preocupações eram reduzir o custo e tempo de processamento dos papéis de rotina, especialmente na área de contabilidade.

A partir da década de 60, a informação começou a ser vista de modo diferente, reconhecendo-se que ela poderia fornecer suporte geral à organização, auxiliando no seu gerenciamento.

Nos anos 70 e início da década de 80, passou a ser aceita como capacitor de controle gerencial, auxiliando na tomada de decisão de gerentes e executivos em vários tipos de problemas.

A partir da metade da década de 80, o conceito de informação começou a mudar novamente, em função das mudanças na economia e da evolução das tecnologias da informação – **hardware**, **software**, banco de dados e telecomunicações – que possibilitaram novas formas de produção e atendimento às necessidades de mercado. Desde então, a informação é considerada um recurso estratégico, uma fonte potencial de vantagem competitiva ou, ainda, uma arma estratégica.

A principal razão para qualquer tecnologia existir deveria prender-se a sua utilidade, ou seja, ela só é boa se for útil, se tiver utilidade para as pessoas. Esse caráter utilitário aparece à medida que as pessoas aceitam a tecnologia e passam a usá-la. Qualquer tecnologia da informação deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, além de simplificar a operacionalidade de sua atividade.

Albertin (2001) diz que as mudanças e evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. Dessa forma, a TI passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que esta possa ser mais ágil, flexível e forte frente ao mercado, ao invés de ficar a sua mercê.

Segundo Morton (1991), a TI afeta a estratégia das empresas de diversas formas:

- a produção física e intelectual de qualquer produto;
- a coordenação da organização, pois encurta distâncias e diminui o tempo;
- aumenta a memória da organização através de tecnologias como banco de dados.

Albertin (2001, p. 38), tendo com base o modelo das cinco forças competitivas, de Porter, analisou o uso estratégico da TI da seguinte forma:

- **novos entrantes:** a TI pode ser determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário como pela assimilação da tecnologia;
- **fornecedores:** a TI permite novas formas de criação de valores e parcerias com fornecedores, mais do que as antigas estratégias de coerção;
- **clientes:** além das novas formas de criação de valores e parcerias com clientes, a TI permite facilitar o acesso destes, melhorar o nível de informação disponível e possibilitar uma escolha melhor e mais fácil;
- **produtos substitutos:** a TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos produtos e sua qualidade;
- **indústria:** a TI continua oferecendo grandes contribuições para a melhoria e redesenho dos processos, de estruturas organizacionais.

Numa análise mais atual do impacto da TI, Porter (2001) diz que o entendimento da estrutura da indústria em que a empresa atua e da sustentabilidade da vantagem competitiva são os dois grandes norteadores universais na busca da lucratividade.

Esses aspectos transcendem qualquer tipo de tecnologia, pois só através da integração das novas TI's, como a Internet, com a estratégia da organização, é que esta terá condição de tornar-se uma poderosa força competitiva.

Conclui-se, portanto, que é fundamental aos tomadores de decisões entenderem como a Tecnologia da Informação pode ser usada estrategicamente com o intuito de gerar vantagens competitivas para as organizações.

Síntese

Ao longo da Unidade 1, você teve a oportunidade de conhecer a importância da informação e da comunicação no contexto do Processo Decisório e a necessidade dos administradores se conscientizarem de suas indispensáveis utilizações no ambiente das instituições.

A informação é necessária para a moderna instituição, porque oferece vantagens significativas. Organizações que não se preocupam em atualizar suas informações gerenciais estão na contramão da administração. Sistemas de informação precisam ser flexíveis para adaptar as circunstâncias do ambiente externo, em constante transformação, às necessidades estratégicas da administração da empresa.

Um sistema de informações gerenciais é abrangente e produz todas as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Para ser uma ferramenta útil, a informação deve ser completa, precisa, apropriada e econômica para a tarefa a que se destina, devendo ser entregue com pontualidade. A informação fornecida com essas características é indispensável para dar suporte ao Processo Decisório.

Você estudou também a importância da comunicação, visto que é através dela que a organização e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência, socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A comunicação administrativa é a “cola” que mantém a organização unida.

Percebeu também que a informação é um sistema dinâmico com importância singular, cujo valor e necessidade influenciam na qualidade das decisões. O mundo altamente globalizado está caracterizado pela informação constante e alta interatividade, competitividade, grandes inovações tecnológicas numa velocidade de mudanças sem precedentes em nosso tempo.

Na próxima unidade, você saberá como a teoria administrativa contribuiu para o estudo do Processo Decisório. Vamos em frente e bom estudo!

Introdução ao processo decisório

Unidade

2

Competências

Ao concluir o estudo desta unidade, você será capaz de compreender as contribuições da teoria administrativa ao estudo do Processo Decisório, bem como os atores, modelos, correntes de pensamento e situações que caracterizam esse campo de estudo.

2 Introdução ao Processo Decisório

2.1 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 causadas pela Revolução Industrial e, por ser uma ciência nova, está em processo constante de mudança.

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

Em administração pública, administrar é comandar os serviços públicos; significa não só prestar serviços ou executá-los, mas também dirigir, governar com objetivo de obter um resultado útil.

A primeira abordagem da teoria administrativa 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**.

Nesse 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.

Perceba que 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 em que 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 esses 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 gestores 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 frequentemente 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.

Herbert Simon: economista norte-americano, nasceu em Milwaukee, Wisconsin, em 15 de agosto de 1916. Doutor em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago. Lecionou no Instituto Tecnológico do Illinois, transitando para a 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. 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.



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. 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 e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão, em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ênus 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. Essas 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 sequencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exija 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;
6. Implementar a solução na organização.

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 em, não apenas, tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

O gestor tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do gestor 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

É importante ressaltar 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.



Para saber mais sobre Henry Mintzberg, acesse o site www.henrymintzberg.com.

Peter Ferdinand Drucker

nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria – faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Era filósofo e administrador austríaco, sendo considerado o pai do marketing moderno. É o mais renomado dos pensadores de administração. Presidente honorário da Drucker Foundation e professor de ciências sociais da Claremont Graduate University, Califórnia, EUA, escreveu muitos artigos e mais de 30 livros. Pode-se afirmar que não há teoria da administração que não parta da obra de Drucker. Entre seus livros mais recentes, figuram “Desafios Gerenciais para o Século XXI”, “Administando em Tempos de Grandes Mudanças” e “Sociedade Pós-Capitalista”, todos publicados pela Editora Pioneira, atualmente Thomson. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker.



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 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 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;
- **Etapa 4:** escolha de alternativas que julgamos mais adequadas. É a tomada de decisão.

Peter Drucker, maior 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 à 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 gestor formar o clima em que seus subordinados tenham interesse tanto pela produção como pelas pessoas. Mas 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. As fraquezas observáveis na tomada de decisões organizacionais podem ser atribuídas às fraquezas no processo de comunicação intraorganizacional.

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.

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.

2.2 Os atores do processo decisório

As decisões são, excepcionalmente, tomadas por um indivíduo isolado, seja este governador, ministro, presidente de uma grande organização, reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial, entre outros. Os resultados são consequências 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 – 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 interesse, associações de defesa, opinião pública e grupos comunitários.

Esses **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 consequências 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

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. Fonte: MORITZ; FERNANDES, 2006, p. 17.



Etimológico: é a parte da gramática que trata da história ou origem das palavras e da explicação do significado de palavras através da análise dos elementos que as constituem. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Etimologia>.



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;
- 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.

2.3 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;
- **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 ideias 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 dos quais 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 frequentemente 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;
- **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.

2.4 Tipos, estilos e níveis de tomada de decisão

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

Já nas instituições públicas, as incertezas estão nos resultados das ações empreendidas, muitas vezes por falta de processamento de informações. É comum, em muitas áreas, não existir o indicador e, quando existe, está mal analisado o que leva a muitos encaminhamentos empíricos do gestor público.

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 vistos 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;
- 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 para a 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-relacionamen-
to entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar
uma solução. Assim, 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.

2.5 Níveis de tomadas de decisão em uma organização

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

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



Figura 2: Níveis de tomada de decisão em uma organização.
Fonte: Montana e Charnov (1999).

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 instituição tem o “quadro geral” de todos os elementos de suas atividades e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a instituição se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a instituição 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 despesas, definição do fluxo de serviços prestados à população 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 instituição, 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 compras, ou sistema de atendimento à população são exemplos de decisões operacionais.

2.6 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 ou recompensados politicamente nas instituições.

Os estudiosos dos **estilos de administração** classificam o administrador como o exposto no Quadro 1:

Indivíduo avesso a problemas (AP)	Indivíduo solucionador de problemas (SP)	Indivíduo previsor de problemas (PP)
<p>Procura preservar o <i>status quo</i> 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 gestor pode não reconhecer problemas no ambiente de trabalho, 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 instituição. 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.</p>	<p>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 organização, no mundo moderno, opere sob condições de risco e de incerteza. Isso significa que a gestão da organização estará frequentemente em um ambiente muito agitado e na empresa competitivo, com o imperativo de se adaptar às circunstâncias em transformação. Os gestores que falham em se adaptar comprometem o lucro nas empresas e os resultados nas instituições públicas, eventualmente, podem até colocar a organização em risco. O gestor solucionador raramente prevê os problemas, mas é muito eficaz em lidar com eles quando se tornam conhecidos.</p>	<p>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 ou instituição. 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 prevenindo-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.</p>

Quadro 1: Estilos de administração
Fonte: Adaptado de Moritz e Pereira (2005)

Síntese

Na Unidade 2, 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.

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 onde aconteceu o problema.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos diferentes de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as metas estratégicas de uma empresa ou instituição, ao passo que os gerentes intermediários tomarão decisões táticas ou administrativas.

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 têm um papel a desempenhar dentro da mesma empresa ou instituição. Embora um tipo e estilo em particular possa ser mais eficaz do que outros, em uma situação específica, todas as instituições são confrontadas com uma variedade bastante complexa de desafios.

Na próxima unidade, você vai estudar a teoria comportamental inserida diretamente no Processo Decisório e verá que todo indivíduo é um tomador de decisão. Vamos adiante!

O modelo racional da tomada de decisão

Unidade



Competências

Ao final do estudo desta unidade, você terá uma visão geral sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão que permitiram a criação e o desenvolvimento de um modelo de racionalidade no contexto das decisões: o Modelo da Racionalidade Limitada ou modelo de Carnegie.

3 O modelo racional da tomada de decisão

3.1 O modelo da racionalidade limitada ou de Carnegie

O modelo racional de decisão foi a primeira visão teórica acerca do Processo Decisório, tornando-se essencial seu estudo. Esse modelo valoriza as alternativas enquanto meio para atingir determinados fins na estrutura organizacional. O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela descoberta de um problema e que o processo decisório se constitui em fluxo de produção e análise de informações, o que resultará na identificação e na opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais (MOTTA, apud ARRUDA, 2000).

Esse modelo, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 190),

[...] cria uma imagem do tomador de decisões como uma supermáquina calculadora, mas sabemos que os seres humanos reais não tomam as suas decisões dessa forma. Em vez disso, eles tendem a usar o que Herbert Simon chama de "racionalidade limitada" e regras empíricas chamadas de heurísticas, e deixam que as tendências influenciem suas decisões.

A operacionalização do termo racional na administração ocorre a partir dos estudos de racionalidade burocrática de **Max Weber**. Para o autor, o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Esta é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas.

Max Weber: intelectual alemão (1864-1920), jurista, economista e considerado um dos fundadores da sociologia. Escreveu "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", livro importante sobre as religiões e a influência de seus seguidores. Também é importante a obra chamada Economia e Sociedade. Weber também é conhecido pelos seus estudos sobre a burocratização da sociedade, os quais tiveram grande importância no estudo da teoria da burocracia, dentro do campo de estudo da administração de empresas. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber.



A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. Desde sua origem, a burocracia teve resultados “revolucionários”, que ainda não foram esgotados pelos estudos nessa área. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra.

Simon (1970) rompe com o raciocínio weberiano e propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade. Para ele, a ação em Weber (1974) é necessariamente precedida de uma decisão (escolha) e é esta a raiz do comportamento racional.

Sendo assim, a racionalidade do Processo Decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais. Esse processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a ideia original de resultados máximos pela de resultados satisfatórios.

É preciso considerar que cada concepção de Processo Decisório apresenta elementos diferentes, passíveis de se complementarem, contribuindo desse modo para uma melhor compreensão das ações do decisor. Alguns autores apresentam as percepções da decisão, com destaque para as seguintes situações em relação ao modelo de decisão racional. Vejamos a seguir:

- acreditava-se que o indivíduo conseguia enumerar todas as possíveis alternativas (identificando-as de acordo com sua importância e consequência), selecionar todas as informações necessárias e, baseado nisso, tomar a decisão correta;
- devido a suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis e nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento;

- nem sempre sabemos formular corretamente nossos objetivos, por não sabermos qual é realmente o problema, além da preferência por uma ou outra alternativa ser influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor;
- a teoria da decisão racional pode falhar por haver diversas ações que são igualmente boas ou não haver nenhuma ação que seja ao menos tão boa quanto as demais;
- as críticas ao racionalismo dizem que ele tende à inércia e não promove mudanças necessárias, quando em situações de crise, e conduz à paralisia, à complexidade e à dificuldade de inovação.

Vale ressaltar que os sistemas de informação são geralmente criados com a intenção de atender ao processo decisório previsto no modelo racional. O Processo Decisório, por sua vez, é desdobrado em quatro etapas pelos autores Stoner e Freeman (1999):

- a primeira pressupõe uma investigação minuciosa da situação, em três aspectos: definição do problema, identificação das metas e diagnóstico;
- a segunda constitui-se do levantamento das opções ou alternativas encontradas para solucionar o problema diagnosticado e, além do levantamento, sugere também a classificação das alternativas encontradas;
- a terceira etapa é aquela em que essas alternativas são colocadas em prova, a fim de serem avaliadas, sendo que será considerada satisfatória aquela que atenda aos objetivos e às metas estabelecidos pela organização;
- a última etapa consiste na implementação e no controle da alternativa selecionada. Observa-se que os dados provindos de um sistema de informações visam atender às necessidades dessas etapas que compõem o modelo racional.

Além das etapas apontadas por Stoner e Freeman (1999), os estudiosos em tomada de decisão Young (1977) e Uris (1989) descrevem outras etapas para o Processo Decisório, expostas no Quadro 2.

Segundo Young (1977), o processo decisório é composto por dez passos:	Conforme Uris (1989), o processo é composto por seis etapas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos problemas organizacionais 2. Levantamento dos problemas que envolvem o alcance desses objetivos 3. Investigação da natureza dos problemas 4. Procura por soluções alternativas 5. Avaliação e seleção da melhor alternativa 6. Alcance de um consenso organizacional 7. Autorização da solução 8. Implantação da solução 9. Instrução do uso da decisão para os não-tomadores de decisão 10. Condução de auditoria para avaliar a eficácia da decisão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise e identificação da situação 2. Desenvolvimento de alternativas 3. Comparação de alternativas 4. Classificação dos riscos de cada alternativa 5. Avaliação e seleção da melhor alternativa 6. Execução e avaliação

Quadro 2: Etapas do processo decisório.
Fonte: Motta e Vasconcelos (2002).

Segundo Young (1977), não há concordância geral sobre qual conjunto de atividades constitui o processo real de tomada de decisão. Por outro lado, é necessário pensar a decisão como uma atividade composta por etapas estruturadas e outras não estruturadas, que dependem de julgamentos subjetivos. No Quadro 2, observa-se que tanto Young quanto Uris buscam a avaliação da decisão final, e não poderia ser diferente, pois o grau de eficácia de uma decisão determina se o processo deve ser reiniciado ou não. Afinal, a dinâmica do Processo Decisório pode se tornar contínua quando os resultados esperados não são atingidos nas primeiras escolhas.

Existem diversos trabalhos para descrever o comportamento dos tomadores de decisão no processo de tomada de decisão. Esse tipo de pesquisa investigou a estruturação do espaço de ação dos atores sociais, ou seja, as regras, procedimentos, equilíbrios de poder e os sistemas de alianças políticas que condicionam a percepção dos indivíduos e a sua racionalidade, bem como a formação dos seus critérios e de sua lógica de decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Todo esse contexto vem desaguar no ambiente do Modelo da Racionalidade Limitada, cujos desdobramentos a seguir são alvos da nossa atenção. Os principais modelos são:

- Modelo de Cyert e March sobre o comportamento dos tomadores de decisão;
- Modelo de dissonância cognitiva ou do homem que decide de Festinger;
- Modelo incrementalista de tomada de decisão de Lindblom;
- Modelo da lata de lixo de Cohen, March e Olsen.

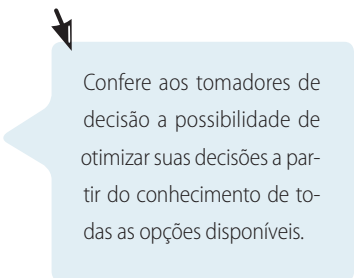
Todos esses modelos podem ser estudados no livro “Teoria Geral de Administração”, de Motta e Vasconcelos (2002, p. 109).

3.1.1 O Processo Decisório nas organizações e o Modelo de Racionalidade Limitada ou de Carnegie

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), as reflexões empíricas sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade: o Modelo de Racionalidade Limitada ou Modelo Carnegie.

Como veremos no decorrer desta unidade, criticando a racionalidade absoluta subjacente ao **modelo econômico clássico**, Herbert Simon e o grupo que ele coordenou nas décadas de 40 e 50 no Carnegie Institute of Technology propuseram o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior. O conceito da racionalidade limitada influenciou a teoria da decisão e teve importantes consequências para o estudo das organizações.

Simon fez, durante décadas, sérias críticas aos princípios da administração científica, entendendo-os inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis a muitas situações e, também, da sua vontade de aprofundar análises sobre o comportamento burocrático das organizações, resultando no estudo da tomada de decisões e a influência de sua racionalidade nesse contexto.



Confere aos tomadores de decisão a possibilidade de otimizar suas decisões a partir do conhecimento de todas as opções disponíveis.

Antes de apresentar a você o Modelo da Racionalidade Limitada e avançar nos processos de tomada de decisão nas organizações, faremos uma breve revisão do modelo decisório que embasa a teoria econômica clássica.

3.1.2 O modelo decisório racional da economia clássica

A economia clássica baseia-se em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe, por parte do tomador de decisões, um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Baseando-se nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados. Podemos associar esse procedimento decisório à definição da “melhor maneira” (*one best way*), proposta por Taylor em seu método da administração científica. O planejamento estratégico da decisão antecipa-se à ação, que é assim estruturada de modo consciente e calculada (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Esquemáticamente, de acordo com esse modelo, exposto na Figura 3, o Processo Decisório baseia-se em quatro etapas:

- identificação e definição dos problemas a partir de uma análise de oportunidades e ameaças próprias a um ambiente de negócios específico;
- elaboração de várias soluções para os problemas identificados a partir das informações existentes;
- comparação exaustiva das consequências de cada alternativa de ação, seleção das alternativas e decisão final;
- implementação da melhor alternativa de ação possível de acordo com critérios previamente estabelecidos.

Esse modelo institui, como um de seus pressupostos, que os gerentes terão acesso a todas as informações possíveis e escolherão após cuidadoso estudo, a melhor alternativa possível, de forma objetiva. Tal decisão deverá maximizar para os acionistas os resultados a serem obtidos, caso seja bem

implementada. Esse modelo ignora a ambiguidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações. Pressupõe que quem toma a decisão necessariamente saberá definir e escolher a melhor solução possível e ignora aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão nas organizações.

Caso os resultados não ocorram como o planejado, não se costumam questionar os pressupostos que embasaram o Processo Decisório, ou seja, o fato de que as decisões tomadas eram efetivamente “as melhores”. Buscam-se no processo de implementação da decisão as razões de não se ter atingido os resultados desejados. Buscam-se falhas no sistema operacional a fim de explicar por que na prática os efeitos não foram os esperados.

Na Figura 3, você poderá visualizar o modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta:

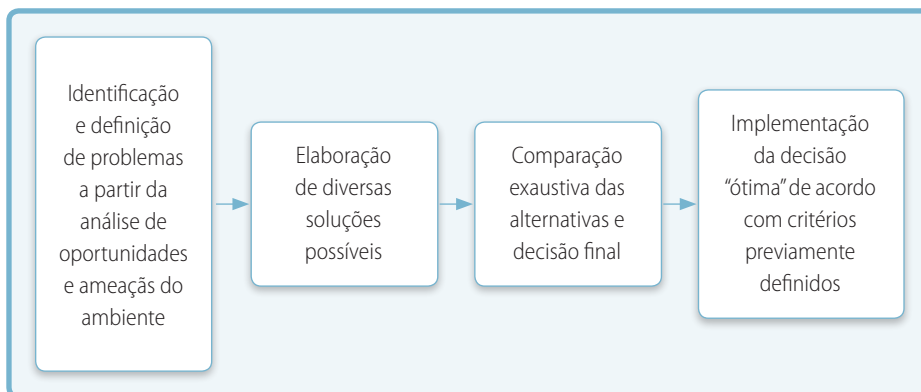


Figura 3: Modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta
Fonte: Motta e Vasconcelos, 2002.

3.1.3 O modelo da racionalidade limitada

O trabalho de Herbert Simon está baseado na análise de que as organizações devem ser encaradas como um sistema de decisões em que o indivíduo é responsável pela tomada de decisão. O seu estudo passa pelos seguintes componentes:

As soluções satisfatórias

O Modelo da Racionalidade Limitada (Bounded Rationality), também conhecido como modelo Carnegie – dado ao fato de Richard Cyert e Herbert Simon pertencerem à [Carnegie Mellon University](http://www.cmu.edu/) desde os anos 1940 – pro-

Quer saber mais sobre a Carnegie Mellon University? Pesquise o site <http://www.cmu.edu/>.

Milton Friedman nasceu em Nova York, em 31 de Julho de 1912, e morreu em São Francisco, em 16 de Novembro de 2006. Foi um dos mais destacados economistas do século XX, um dos mais influentes teóricos do liberalismo econômico e defensor do capitalismo *laissez-faire*. Participou do programa de reconstrução do New Deal, foi colunista da revista semanal Newsweek e membro do Departamento Nacional de Pesquisas Econômicas (EUA). Foi conselheiro do governo chileno do General Pinochet e muitas de suas ideias foram aplicadas na primeira fase do governo Nixon. Foi conselheiro dos Presidentes dos EUA: Richard Nixon, Gerald Ford e Ronald Reagan. Recusou sempre qualquer cargo político. Publicou numerosos livros sobre as diversas áreas que abordou, da macroeconomia à microeconomia, teoria monetária, estatística e história econômica. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Milton_Friedman.



põe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido à impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo.

Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis.

O ser humano é entendido nessa teoria de modo mais modesto e realista: não é considerado o ser onisciente e racional do modelo clássico. Ao contrário, pressupõe-se aqui, de forma pragmática, que o tomador de decisões não busca os modelos mais racionais, completos ou perfeitos; ao contrário, aceita soluções satisfatórias e razoáveis, muitas vezes fixando critérios minimamente aceitáveis de desempenho e, encontrando uma solução que corresponda a esses critérios mínimos, decide e a implementa. Mesmo que vá além do minimamente aceitável, os gerentes nunca chegarão a definir a solução perfeita que corresponderia a uma racionalidade superior.

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2002), a segunda edição do livro "Administrative Behavior", em que Simon reforça ainda mais a sua crítica aos pressupostos racionais da economia clássica, foi objeto de análise por parte de economistas neoclássicos, entre eles **Milton Friedman**, gerando uma discussão controversa sobre esses temas. Para os neoclássicos, o comportamento humano é previsível e as decisões também podem ser quase previstas. Mais tarde, em 1978, ao ganhar o prêmio Nobel de Economia, Simon reafirmou em seu discurso a sua crença na necessidade de adotar uma visão mais realista do comportamento humano, muitas vezes incerto e imprevisível, influenciado por conflitos e interesses pessoais específicos dos indivíduos.

Em resumo, para o Modelo da Racionalidade Limitada, o Processo Decisório é feito de acordo com critérios específicos que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis. Uma alternativa é selecionada entre as diversas propostas de acordo com o critério escolhido. Esta é considerada satisfatória e aceitável, mas não se trata da melhor escolha possível, uma vez que isso é uma ficção: não é possível otimizar as decisões, dados os altos custos envolvidos no processo decisório e a impossibilidade de ter acesso a todas as alternativas possíveis.

3.1.4 Aprofundando o conceito de racionalidade limitada (bounded rationality)

Mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações disponíveis, o que se trata de uma ficção, como vimos, os gerentes e administradores não teriam capacidade cognitiva para processar todas essas informações. O processo cognitivo do ser humano é limitado e a capacidade do cérebro humano em processar informações também. Outras limitações do processo cognitivo são os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças. Frequentemente, os tomadores de decisão escolhem a primeira alternativa satisfatória que lhes é apresentada, mas não precisa necessariamente ser assim. Eles podem aperfeiçoar suas habilidades analíticas e políticas ao tomar uma decisão, porém mesmo assim terão limitações nesse processo. Dessa forma, a capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada, e logo não é possível escolher a solução ideal ou a melhor alternativa, como propõe o Modelo da Racionalidade Absoluta.

A Figura 4 ilustra o Modelo da Racionalidade Limitada de Simon, ou modelo de Carnegie.

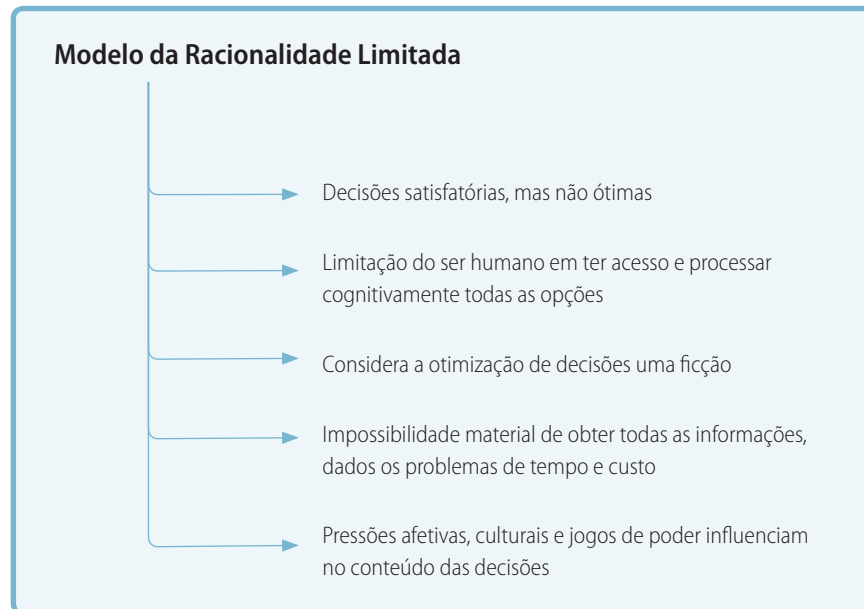


Figura 4: O Modelo da Racionalidade Limitada de Simon (Modelo Carnegie).
Fonte: Motta e Vasconcelos, 2002.

3.1.5 Coalizões e jogos de poder

A economia clássica e o conceito de racionalidade absoluta negam os conflitos no processo de tomada de decisões e pressupõem o consenso. O Modelo da Racionalidade Limitada mostra que os gerentes e tomadores de decisão possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros. De acordo com seus interesses políticos, formam coalizões e alianças e as soluções devem ser negociadas continuamente.

A coalizão política dominante terá maior poder na seleção das soluções a serem tomadas. Com o tempo e as mudanças na estrutura de poder, novos critérios de decisão serão fixados, de acordo com os interesses e a racionalidade dos novos detentores dessas posições de poder. A tomada de decisões não é um processo politicamente neutro ou um processo objetivo. Tanto os critérios que orientam o processo como os procedimentos decisórios implementados nas organizações são alvos de negociação política e mudam de acordo com as alterações na estrutura de poder, sendo continuamente redefinidos e negociados.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão nas organizações é ambíguo e envolve vários níveis de incerteza. Simon considera o processo de tomada de decisão racional, porque pressupõe que os tomadores de decisão busquem soluções para problemas específicos. Todavia, como vimos, essas soluções não pressupõem a existência de uma racionalidade absoluta; elas não são “ótimas”, mas são satisfatórias e contingentes, tendo em vista a própria definição de racionalidade limitada.

Com já vimos, a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo é influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, ou seja, por um **efeito de posição** (ela depende da posição que o indivíduo, considerado aqui um ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e um **efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada) (BOUDON, 1991).

O que Boudon (1991) quer dizer é que a organização distribui informações de modo assimétrico. Dependendo do acesso à tecnologia, do tipo de atividade, das interações com outros indivíduos, da profissão, dos problemas que devem resolver e de suas responsabilidades, os indivíduos tomarão conhecimento de um tipo de informação específico que influenciará em sua escolha. Este é o **efeito de posição**. Informação é poder e o operário na linha de montagem muitas vezes dispõe de informações sobre as máquinas ou o funcionamento da linha de montagem que o gerente ou o capataz não possuem.

A maioria dos atores sociais nas organizações detém informações importantes que podem influenciar no Processo Decisório. Um mesmo indivíduo, em um momento diferente, pode vir a saber de um novo fator que o faria decidir de outra maneira. Por isso, a **ação humana é indeterminada, variada e depende das condições do momento de escolha ou da ocasião em que a decisão é tomada.**

Sabemos que os fatores psicológicos e emocionais – pressões afetivas, motivações, fatores de realização, expectativas pessoais e ambições – in-

fluenciam no processo de tomada de decisões. Muitos desses elementos são inconscientes, mas estruturam a nossa percepção em um dado momento, influenciando a decisão. Sob condições diferentes, em outro ambiente ou sob outros tipos de pressões emocionais, as escolhas dos mesmos indivíduos podem transformar-se e suas ações serem diferentes.

Dessa forma, os fatores de disposição, como coloca Boudon (1991), são mais um elemento que nos mostra como a ação humana é mais complexa e menos previsível do que pressupunham os teóricos da economia clássica.

A Figura 5 ilustra como o Modelo da Racionalidade Limitada deu origem a duas pesquisas independentes sobre o assunto.

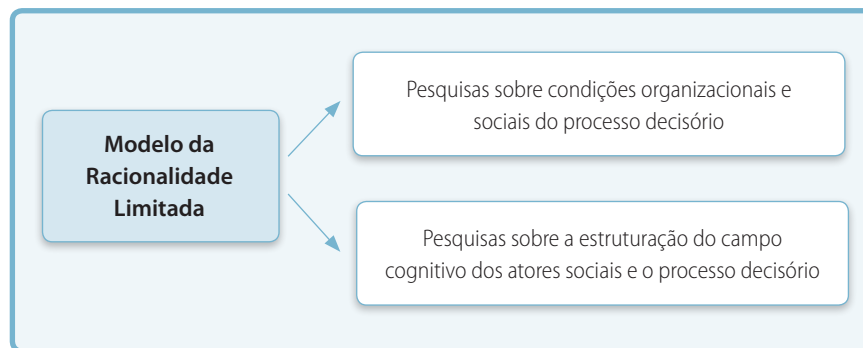


Figura 5: Pesquisas geradas pelo Modelo da Racionalidade Limitada (Modelo Carnegie)
Fonte: Motta e Vasconcelos (2002).

3.1.6 A decisão como fruto da racionalidade

Conforme você viu, a ciência da administração trouxe uma nova abordagem ao Processo Decisório. Na concepção mecanicista do mundo, preconizada pela metodologia científica cartesiana, o homem-máquina toma as decisões racionais mensuradas, fragmentadas, baseadas em hipóteses dedutivas e com poder preditivo limitado.

A ciência mede, comprova e analisa, mas, para fazê-lo, fragmenta, despedaça e diseca. Sob o ponto de vista da ciência, a decisão é um atributo humano, porque advém do uso da racionalidade. Assim, passou

a ser considerada como fruto da racionalidade, a ponto de só serem consideradas capazes de decidir as pessoas dotadas do “uso da razão”.

A evidência de que o ser humano é capaz de fazer escolhas fez com que, na abordagem científica, a decisão fosse considerada como um processo lógico, e a capacidade decisória um atributo daquele que detivesse a plena capacidade de usar a sua inteligência e racionalidade.

A história mostra que decisões importantes ou difíceis foram atribuídas a pessoas privilegiadas e importantes, ligadas aos sistemas de poder vigentes. Governantes, religiosos, militares, médicos e sábios usaram a função decisória inerente às suas funções para criar ou manter ideologias, instituições, seitas e clãs. Em nome delas, modificaram o mundo e a vida das pessoas, tanto positivamente quanto negativamente. Crianças, velhos, insanos e mesmo as mulheres, os negros e os índios foram considerados, em algum momento da história, incapazes ou “relativamente incapazes”, privados de participar de decisões sociais, como o voto, a gerência e o papado, entre outras.

É importante ressaltar que o tema “decisão” foi abordado por todas as ciências do comportamento, mas todas, sem exceção, tomaram como base o “homem como animal racional”, composto de corpo, mente e razão.

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações; e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e a efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos, além de um conteúdo factual, ela tem também um conteúdo ético.

Já vimos que Simon, economista americano que escreveu o clássico tratado – “Administrative Behavior” (1947) – sobre decisão administrativa, com o qual ganhou o Prêmio Nobel em 1978, foi o primeiro autor a classificar os tipos de racionalidade. Ele propõe que, para ser interpretado com clareza, o vocábulo racionalidade deve ser acompanhado por um adjetivo que o caracterize melhor:

Alberto Guerreiro Ramos

(1915-1982) foi uma figura de grande relevo das ciências sociais no Brasil. Em 1956, Pitirim A. Sorokin, analisando a situação da sociologia na segunda metade do século, incluiu Guerreiro Ramos entre os autores eminentes que contribuíram para o progresso da disciplina. Foi professor da Universidade da Califórnia do Sul e professor visitante da Universidade Federal de Santa Catarina. Foi deputado federal pelo Rio de Janeiro e membro da delegação do Brasil junto à ONU. É autor de dez livros e de numerosos artigos, muitos dos quais têm sido disseminados em inglês, francês, espanhol e japonês. Guerreiro Ramos pronunciou conferências em Pequim, Belgrado e na Academia de Ciências da União Soviética. Em 1955, foi conferencista visitante da Universidade de Paris. Nos anos de 1972/3, foi Visiting Fellow da Yale University e professor visitante da Wesleyan University. A Universidade de Toronto publicou em 1981 a edição inglesa de sua mais recente obra – “A Nova Ciência das Organizações”, uma reconceitualização da riqueza das nações. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Alberto_Guerreiro_Ramos.



- **racionalidade objetiva:** quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;
- **racionalidade subjetiva:** quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;
- **racionalidade consciente:** quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;
- **racionalidade deliberada:** quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (por um indivíduo ou uma organização);
- **racionalidade organizacional:** quando é orientada no sentido dos objetivos da organização;
- **racionalidade de pessoas:** quando visa aos objetivos de um indivíduo ou de seu coletivo.

Simon sempre afirma em seus estudos que a racionalidade depende do contexto e é limitada por ele. Por isso, o comportamento, mesmo quando encarado como racional, possui muitos elementos de incongruência e jamais ocorre numa forma previsível e ideal.

Seu trabalho, entretanto, não se aplica às macrodecisões, mas somente àquelas passíveis de serem controladas no cotidiano pessoal e organizacional. As consequências das decisões, no campo da ciência política, da economia e da ética, exigem um outro enfoque, mais complexo e filosófico.

O grande estudioso das organizações, o sociólogo brasileiro **Guerreiro Ramos**, no seu livro “A Nova Ciência das Organizações” (1989), propõe outros dois tipos de adjetivação para a racionalidade – substantiva e funcional – e discute suas implicações para a tomada de decisões no mundo contemporâneo.

Sobre a **racionalidade substantiva**, entende o autor que a razão no seu sentido clássico é uma das funções da mente humana e permite ao indivíduo emitir julgamentos éticos sobre sua vida pessoal

e social. É ela uma dimensão humana que não pode ser considerada como fenômeno histórico ou social. Transcende a história e a sociedade, pertencendo unicamente à *psique do homem*.

Assim sendo, a racionalidade, em seu sentido clássico ou substantivo, não tem a ver com as características de uma época ou de uma sociedade específica. Na realidade, a racionalidade substantiva assume uma dicotomia entre razão e sociedade. Como componente intrínseco da natureza humana, é a razão que permite ao homem desligar-se de episódios sociais específicos da história e procurar o bem, através de uma luta constante contra suas paixões.

Max Weber (1864) chama a racionalidade substantiva de racionalidade de valor, porque está diretamente ligada à capacidade crítica que o homem tem de refletir sobre si e suas situações. É exatamente essa capacidade de reflexão, de auto-observação e de avaliação da própria situação que permite ao homem estar constantemente a se reorganizar e a se preparar para enfrentar acontecimentos desconhecidos e imprevisíveis. É essa postura crítica que torna o homem capaz de decidir entre várias alternativas segundo uma hierarquia de decisões.

Em relação à **racionalidade funcional**, segundo Ramos (1989), o conceito moderno de razão foi provavelmente sistematizado por **Thomas Hobbes**, em sua obra "Leviatã". Contrariamente ao pensamento clássico, ele não considera a razão como um componente essencial da natureza humana, mas uma qualidade que o homem adquire por meio de esforço próprio e que o capacita unicamente para avaliar alternativas e consequências.

Para os clássicos, a distinção entre racionalidade substantiva e funcional era clara, ao passo que para a maioria dos autores modernos a racionalidade funcional é o único conceito existente de racionalidade. O fato é que no decorrer da Era Moderna – que ainda não tem 200 anos – o sentido clássico da razão foi simplesmente esquecido, em um processo o qual Voegelin (apud RAMOS, 1989) chamou de "descarrilhamento".



Thomas Hobbes nasceu em Westport, Wiltshire, Inglaterra em 5 de abril de 1588. Seu pai, o vigário de Charlton Wiltshire e Westport, foi forçado a deixar a cidade, abandonando seus três filhos aos cuidados de Francis, o irmão mais velho. Hobbes foi educado na igreja de Westport desde os quatro anos, passando para a escola de Malmesbury e então para uma escola privada mantida por um jovem homem chamado Robert Latimer, um graduado da Universidade de Oxford. Hobbes era um bom pupilo e por volta de 1603 foi mandado para Oxford, entrando na Magdalen Hall. O diretor de Magdalen era o agressivo puritano John Wilkinson, que tinha uma significativa influência sobre Hobbes. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Hobbes>.



Com a Revolução Industrial, prevaleceram valores de vida que privilegiam o utilitário e abriu-se caminho para uma vida prática também utilitária, levando a uma visão distorcida do homem e da sociedade como um todo. O bom foi substituído pelo funcional, sendo este sempre definido em termos utilitários.

A racionalidade funcional leva em conta apenas uma avaliação utilitária das consequências e é inteiramente desprovida de qualificações éticas, pois se aplica à conduta somente na medida em que ela é reconhecida como meio para atingir determinado objetivo.

Conforme nos diz Ramos (1989, p.16):

Esses dois tipos de racionalidade podem ser observados na sociedade moderna. Ambos estão sempre presentes em nossas decisões. Ambos são importantes, mas, na maioria das vezes, nota-se uma utilização desequilibrada entre os dois, com uma predominância dos aspectos funcionais e utilitários, característicos dos valores que moldam o comportamento humano no mundo contemporâneo.

A **dialética** é outro tipo de racionalidade. É um modo de apreender a realidade como essencialmente feita de contrários e em permanente transformação. A racionalidade dialética trabalha com categorias como a totalidade, ou seja, a visão de conjunto, os contrários, a mediação, a mudança, a possibilidade de superação e a negação da negação.

A racionalidade dialética parte do pressuposto de que há aspectos da realidade que não podem ser compreendidos isoladamente, senão pela articulação que existe entre eles. Por isso, essa racionalidade se presta tão bem ao entendimento da física quântica. Muitos dos comportamentos das partículas subatômicas só podem ser explicados pela interação particular entre elas.

A racionalidade dialética parte do pressuposto de que a articulação gera unidades de contrários, gera unidades de polaridades, vale dizer, forças que se atraem e, ao mesmo tempo, se repelem. São os contrários que imprimem o movimento, a mudança, a possibilidade de superação.

Se na racionalidade clássica o contrário é um erro, na dialética ele é o seu elemento de investigação.

Como se pode observar, a racionalidade em seus diversos aspectos tem suas virtudes e limitações e requer o estudo de algumas situações prévias, como a existência de alternativas, de objetivos e de metas que estão diretamente interligadas à figura do tomador de decisão, que traz consigo a personalidade, dotada de razão e de conhecimento.

3.2 Aprimorando a tomada de decisão nas organizações

Ao longo dos estudos sobre o Processo Decisório, além do Modelo da Racionalidade Limitada outros foram sendo trabalhados pelos estudiosos do tema, pois este tem suas restrições e novos enfoques foram desenvolvidos.

Com a evolução dos estudos sobre o modelo racional, outros tipos foram estabelecidos, com a finalidade de abranger outras variáveis intervenientes no processo de tomada de decisão, podendo destacar-se os seguintes:

- **Modelo comportamental:** considera o Processo Decisório subordinado a diferentes expressões da razão, associadas aos sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição;
- **Modelo incremental:** difere do modelo racional-compreensivo, visto que altera drasticamente as premissas que norteiam qualquer decisão. Logo, ele é apenas um incremento para a correção da decisão anterior, segundo os objetivos pré-definidos. Outro fator distintivo na tomada de decisão incremental refere-se à dimensão do incremento a ser adotado sobre a decisão de um período anterior. Entre as situações que inviabilizam as soluções incrementais, encontram-se: a insatisfação com as políticas adotadas, a descontinuidade da natureza dos problemas e a descontinuidade dos meios existentes para lidar com eles;
- **Modelo político:** a tomada de decisão a ser implementada precisa da cooperação de todos os indivíduos que serão atingidos. Esse modelo consiste em determinar o poder para se produzir efeitos por intermédio das pessoas. Para a compreensão da decisão políti-

ca, de acordo com Lindblon (apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 119), é necessário separá-la em seus componentes e analisá-los separadamente. No entanto, é preciso atentar para o risco de se admitir, implicitamente, que o processo decisório ocorre de forma relativamente ordenada, considerando que cada parte esteja associada logicamente às outras.

Portanto, Lindblon (apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p.120) afirma que:

[...] o papel da análise no processo de decisão política é inevitavelmente limitado na medida em que a análise é falível; não se pode resolver completamente os conflitos a respeito de valores e interesses; é por demais lenta e custosa e não se pode determinar, de modo conclusivo, quais os problemas que precisam ser abordados.

A **decisão como um jogo de poder**, apoiando-se em Chiavenato (1999), Stoner e Freeman (1999), Morgan (1996) e Motta e Vasconcelos (2002), os estudos da decisão determinam para esse modelo as seguintes assertivas:

- indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, status, ideias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro;
- a manifestação de poder nasce quando as pessoas têm metas divergentes;
- o indivíduo ou o grupo que tenha o poder de influência na organização à qual pertence manipula a escolha de forma conveniente às suas intenções – quase sempre ocultas – a fim de criar o resultado que deseja;
- muitas decisões não são tomadas, porque vão contra os interesses dos detentores de maior poder;
- a intervenção pode ocorrer pelo controle de informações-chave, evitando ou postergando discussões, fazendo com que a decisão tomada seja por falta de outra opção ou por omissão. Ou ainda definindo quem vai decidir, em que momento e a quem comunicar a decisão.

A **decisão como um alerta**, apoiando-se em Fremont e Rosenzweig (1976) para enumerar as seguintes percepções:

- resalta a importância de ver um problema como alerta emitido pelo ambiente, sinais de mudança que chegam ao decisor. Estes podem dar ideia de novas metas, podem ser indício de um problema, mas também o presságio de uma oportunidade;
- se estiver atento a esses sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas desta;
- as deduções feitas a partir de dados quantificados são referências importantes, mas não devem decidir no lugar do decisor;
- nem sempre a decisão é relevante. O decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela e das consequências se ela for descartada.

Intuição e decisão no processo decisório, com base em Motta e Vasconcelos (2002) e Fremont e Rosenzweig (1976), um outro grupo distingue as seguintes proposições:

- a decisão é uma sequência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;
- as alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas;
- o julgamento pessoal é necessário, porque, na maioria das vezes, não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

Além desses modelos restritivos ao modelo racional, alguns autores do tema contestam a seguinte afirmativa: “por ser a natureza dos problemas organizacionais variável de área para área, o método de solução de problema também deve variar”. Eles deduzem que “a manipulação dos problemas psicológicos é considerada essencialmente diferente da manipulação dos problemas de física, eletrônica ou química”.

Por outro lado, observam, “um exame do processo pelo qual todos os problemas são solucionados revela que os mesmos passos essenciais para a solução são dados, e na mesma ordem”.

Um outro fator de influência no processo decisório é a cultura do(s) decisor(es), considerada um dos maiores fatores na atualidade. Para pessoas e povos de culturas diferentes, um mesmo problema pode ser compreendido, analisado e considerado de formas diferentes. Mesmo que se considerem pessoas de uma mesma organização, portanto, supostos participantes da mesma cultura que caracteriza uma nação, há diferenças culturais que levarão a formas de conhecimento distintas e, por conseguinte, a diferentes conclusões sobre um único problema.

Logo, pode-se relacionar esse fator ao modelo comportamental tratado por Arruda (2000). O comportamento do decisor está relacionado a outros fatores, tais como: a inteligência, o nível social, o sexo, a religião, os costumes, as crenças, a ética, a motivação, a organização, a saúde e a família, entre outros; agregando-se a esses fatores um outro, maior: o emocional. **Muitas vezes é o fator emocional que desempenha maior influência no momento da tomada de decisão, o que pode levar o decisor a escolher não necessariamente a melhor alternativa.**

Síntese

Nessa unidade, você viu que é no ambiente da teoria comportamental que está inserido o Processo Decisório. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. A organização é vista como um sistema de decisões. A ideia de um tomador de decisões, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações que pode obter e processar, conduz ao conceito do Homem Administrativo, que se comporta buscando soluções satisfatórias, e não soluções ótimas.

Agora, você conhecerá os conceitos de natureza da decisão. Então, mãos à obra!

A natureza da decisão

Unidade

4

Competências

Nesta unidade, serão analisados os conceitos da natureza da decisão, substanciados no entendimento do que vem a ser as decisões estruturadas, semiestruturadas e não-estruturadas. Completam esse perfil os aspectos da certeza, risco e incerteza no Processo Decisório e a análise das decisões individual e coletiva.

4 A natureza da decisão

4.1 Tipos de decisão

As decisões tomadas nas organizações frequentemente afetam todo o seu contexto, influenciam uma determinada política ou até mesmo uma parcela da sociedade em que elas estão inseridas. Por isso, ao longo do tempo, o processo decisório vem se apoiando em diversos fatores para que o tomador de decisão tenha mais segurança diante dos possíveis problemas surgidos.

Assim, as organizações sempre procuraram meios que auxiliassem os seus gestores na melhor maneira de proceder à tomada de decisão e essa busca aperfeiçoou-se a partir dos estudos sobre os tipos de decisão e a respectiva estruturação.

Convidamos você a se apropriar e encharcar-se ainda mais de conhecimento nesta unidade. Propomos que você reconheça os dois importantes tipos de decisões gerenciais: as programadas (estruturadas) e as não programadas (não estruturadas) e se aproprie da natureza das decisões.

As **decisões programadas** caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticos. Assim, essas decisões são sempre semelhantes. A retirada de livros de uma biblioteca ou a solicitação de compra ou o processamento de um empenho são exemplos de decisões programadas, pois são repetitivas e rotineiras.

Quando a empresa ou instituição enfrentaram 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 gestão. Criada a variável matemática, gera-se uma repetição estatística, na qual uma solução aceitável será sempre encontrada.

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 entender essas decisões é lembrar que acontecem raramente, ou seja, existem poucos precedentes para a tomada de decisões.

Uma fusão entre duas instituições ou secretarias são exemplos 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. Eles procuram 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 empresa e em suas atividades diárias. Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as empresas ou instituições 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).

Consequentemente, muitos dos gestores preferem procurar cursos mais avançados em administração; e a maioria desses cursos ensina a analisar problemas e a tomar decisões. Uma das maneiras mais populares 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.

Concluindo, é importante ressaltar 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.

4.1.1 Situação de certeza, risco e incerteza na tomada de decisão

Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, dentre as quais as incertezas dos resultados e o risco que a organização está correndo de não acertar a escolha.

A incerteza, situação que, muitas vezes, se configura 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, sabendo-se realmente qual é o problema e tendo em mãos um número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor maiores chances de acertar na escolha ou nas escolhas.

As organizações pequenas, em muitos casos, desconhecem o que é necessário para manter-se e evoluir, possuindo um processo decisório pouco efetivo. Falta-lhes até mesmo a consciência de que precisam melhorar sua posição no âmbito em que atuam e que, para isso, necessitam planejar e decidir com conhecimento e foco, sabedores que são das suas capacidades.

Decidindo com rapidez e diminuindo a incerteza, o decisor terá mais tempo para planejar ações futuras que possam dar à sua organização uma vantagem e maior resultado à população a que atende.

Se a decisão precisa ser rápida e com menos incerteza, a informação precisa estar disponível no momento certo e de forma segura, para que seja um real instrumento que facilite a compreensão das situações ocorridas e em andamento, bem como possibilite o planejamento e o controle de ações futuras.

É importante perceber que para saber qual é o problema e ter as informações em mãos, é necessário conhecer profundamente a situação e a capacidade da organização em criar soluções. Você sabe como fazer essa análise? Veremos a seguir.

4.1.2 Condições de decisão e tipos de problemas

Uma decisão pode ser tomada nas seguintes condições, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002):

- **decisão em condições de certeza:** ocorre quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório. Existe a certeza do que irá ocorrer durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir probabilidade 100% a um estado específico da natureza da decisão. 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;
- **decisão em condições de risco:** ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. O número total de estados da natureza é pouco conhecido. Ao contrário do item anterior, que dispunha de quase 100% de certeza no resultado final, aqui essa certeza irá variar entre 0% e 100%;
- **decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância:** ocorre quando não se obtêm informações e dados sobre o estados da natureza do processo decisório, ou mesmo em relação à parcela desses estados. A organização possui dados e informações parciais,

obtidos com probabilidade incerta ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão;

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

Na administração pública, isso ocorre quando os gestores de setores ou secretarias diferentes desejam mostrar que são melhores. Essa necessidade de provar a competência gera uma constante competição na qual a cooperação não é considerada e muitas vezes só são considerados os interesse politiquieiros. Aí vale a máxima de **Nicolau Maquiavel**: “os fins justificam os meios”.

4.1.3 Aprofundando o entendimento das condições de certeza

Perceba que sob condições de certeza, as variáveis de decisão e os resultados de cada curso de ação ou de solução em potencial são conhecidos de antemão. Um gerente pode tomar uma decisão, certo de que não haverá nenhum resultado não previsto. Nesse sentido, conforme abordado anteriormente, as decisões tomadas sob condições de certeza são decisões programadas.

Nesse sentido, a relação entre a linha de montagem de aparelhos de televisão e o nível de estoque é um exemplo. Não há incerteza, quanto mais alto o nível de fabricação, mais baixo o nível de produtos em processo. Uma decisão de aumentar a produção leva diretamente a uma redução do nível de estoque.

Nesse caso, um gerente que toma a decisão de aumentar a produção conhece exatamente o impacto que isso terá sobre o estoque. Já que todos os resultados são conhecidos antes da tomada de decisão, muitos gerentes preferem tomar decisões sob condições de certeza. Mas, isso é possível somente nas situações mais simples e rotineiras da empresa.

Nicolau Maquiavel

(1469-1527): Principal obra - “O Príncipe”. É reconhecido como fundador do pensamento e da ciência política moderna, pela simples manobra de escrever sobre o Estado e o governo como realmente são e não como deveriam ser. Os recentes estudos do autor e da sua obra admitem que seu pensamento foi mal interpretado historicamente. Desde as primeiras críticas, feitas postumamente por um cardeal inglês, as opiniões, muitas vezes contraditórias, acumularam-se, de forma que o adjetivo maquiavélico, criado a partir do seu nome, significa esperteza, astúcia. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Nicolau_Maquiavel.



Em situações mais complexas, em que não são conhecidos todos os possíveis resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetuada (MONTANA; CHARNOV, 1999).

4.1.4 Aprofundando o entendimento das condições de risco

Risco é a condição na qual os resultados de qualquer decisão ou curso de ação não são definitivamente conhecidos, mas provavelmente cairão dentro de uma amplitude conhecida. O risco é descrito em termos de probabilidade, isto é, a probabilidade de um resultado específico é uma fração entre 0 e 1. Se a probabilidade do resultado específico for 1, ele é completamente conhecido; se a probabilidade for 0, é completamente desconhecido.

Já que sob condições de risco a probabilidade não é nem completamente conhecida e tampouco desconhecida, ela é descrita como uma fração entre os dois extremos. Se a probabilidade de um jogador fazer gol for de 0,2 (dois décimos), isso significa que ele fará 20 gols em cada 100 chutes a gol. A probabilidade de fazer o gol é então de 20/100, ou uma em cada cinco bolas chutadas a gol, e poderá ser convertida para o índice de 20% dos chutes. Essas são maneiras de se expressar o risco envolvido no evento ou na natureza da decisão.

De acordo com Montana e Charnov (1999), um exemplo de tomada de decisão sob condições de risco seria introduzir um modelo redesenhado de automóvel no mercado. Pode haver uma probabilidade de vendas de 0,20 de 20 mil carros no primeiro ano, uma probabilidade de 0,50 de 30 mil em vendas no segundo ano e uma probabilidade de 0,30 de 25 mil no terceiro ano. Já que existem dados de vendas passadas que falam sobre como foi o projeto do ano anterior desse carro, existe uma base para estimar a probabilidade de sucesso para o projeto novo. No entanto, repare em dois aspectos dessa descrição: (1) embora os resultados reais da decisão para introduzir um novo modelo de carro não sejam conhecidos, os limites gerais de possíveis probabilidades e resultados são conhecidos; e (2) todas as probabilidades somam 1.

Quando as probabilidades são conhecidas, mesmo que os resultados reais não o sejam, é possível usar várias técnicas para estimar o resultado mais favorável para a decisão.

Perceba que esse exemplo apresentado supôs que tínhamos dados passados e que poderíamos estimar as probabilidades de resultados específicos. Mas, suponha que o carro novo seja algo nunca visto antes, um conceito totalmente novo para o qual não há nenhum dado sobre vendas prévias. Nesse caso, não seria nem possível estimar as probabilidades. Em situações, nas quais não existe nenhuma estimativa confiável de probabilidades, ou os resultados em potencial para a decisão não estão claros ou não são conhecidos, temos as condições de incerteza, que veremos agora.

4.1.5 Aprofundando as condições de incerteza

Quando um gerente não consegue prever o resultado de uma decisão ou se o resultado pode ser previsto, mas a probabilidade desse resultado realmente ocorrer não puder ser prevista, existe uma condição de incerteza.

Segundo Montana e Charnov (1999), a inabilidade de se prever um resultado ou designar uma probabilidade pode decorrer dos seguintes fatores:

- variáveis demais na situação;
- poucas variáveis na situação, mas falta de conhecimento suficiente sobre elas;
- variáveis demais e falta de conhecimento sobre elas.

Designar probabilidade se torna impossível sob essas condições. Essa situação foi desenvolvida anteriormente, na qual um carro totalmente novo deveria ser introduzido no mercado. Embora os resultados em potencial para a introdução de um produto novo como esse sejam conhecidos (fracasso ou sucesso), as probabilidades de cada resultado em potencial não são conhecidas: não existem dados do passado nos quais se pode basear uma previsão.

É por isso que a introdução de um produto totalmente novo é um evento de grande incerteza, e vastas somas de dinheiro são perdidas todos os anos em ações gerenciais nem sempre bem sucedidas.

É importante frisar que o fracasso isolado de **lançamento de um novo produto** não arruína automaticamente a carreira de um gestor (embora muitos fracassos desse tipo possam destruir uma carreira). Já que existe uma grande incerteza nesse processo de tomada de decisão, compreende-se que alguns produtos novos fracassarão, não importa quão bem concebidos, desenhados e produzidos eles sejam.

4.2 Decisão individual e coletiva na tomada de decisão

O processo de tomada de decisão passou por duas fases características de evolução. Inicialmente dominava uma visão tradicional, em que as decisões estavam centralizadas num único decisor. A tomada de decisão não era exercida como uma ação global.

Numa segunda fase, a decisão começou a ser realizada em etapas, envolvendo diversos aspectos de cunho qualitativo.

Atualmente, torna-se cada vez mais uma ação descentralizada e coletiva, destacando-se, no contexto mundial, a importância de decisões tomadas em grupo.

Perceba que nas unidades anteriores identificamos três possíveis focos de atenção para a teoria da decisão – a escolha, o processo e o tomador de decisão. O reconhecimento da posição, no processo, do tomador individual de decisão implica considerar sistemas organizacionais relativamente abertos. A pessoa está sujeita às numerosas forças ambientais e dispõe dos seus próprios processos cognitivos para enfrentá-las. Cada gestor tem uma percepção diferente de uma situação caracterizada pelo problema que precisa ser resolvido.

A imagem criada (percepção diferente) pelo indivíduo ou pelo seu sistema de valores resulta do total de suas experiências passadas e vivências

do presente, sendo tão singular como suas próprias impressões digitais. É extremamente difícil, entretanto, dar uma “apalpada” em questão de valores. Eles não podem ser vistos ou sentidos. O resultado deles é certa propensão para decidir ou agir de determinada forma, diante de um problema em particular. É preciso formular hipóteses sobre os sistemas de valores, analisando o passado, a partir de atos ou expressões manifestos dos indivíduos, em resposta a numerosos estímulos.

O indivíduo é o ponto focal do Modelo do Sistema Aberto para tomar decisões. Quanto mais o tomador de decisões se dispuser a procurar novas alternativas e novas informações, tanto mais aberto será o processo de tomada de decisões. O processo pode ser descrito como relativamente aberto ou relativamente fechado, e o tomador de decisões pode ser descrito como de mente seletivamente aberta ou de mente seletivamente fechada.

Pelo que tudo indica, existe um grau qualquer de fechamento da mente, mas essa situação não se mantém em relação a todos os assuntos. Há pessoas que têm a mente fechada com relação aos assuntos religiosos, mas relativamente aberta quanto às questões políticas. Da mesma forma, uma pessoa pode ter a mente relativamente fechada no tocante a assuntos financeiros, mas exibir uma mente bastante aberta em relação aos direitos humanos.

Alguns tomadores de decisões sentem-se pouco à vontade em sistemas relativamente abertos e procuram, por todas as formas, fechá-los, fazendo uso de suposições simplificadoras que, no final das contas, conduzem a modelos quantificáveis e a soluções analíticas. Parece que os tomadores de decisão de mente aberta se sentem melhor ante a ambiguidade que provém das forças ambientais complexas; eles são bem sucedidos na análise e na síntese requeridas para fazer frente à situação.

4.2.1 Sistemas de valores

Os julgamentos de valores entram em jogo em numerosos estágios do Modelo de Sistema Aberto. Dadas diferentes formações e perspectivas pessoais, um gestor pode sentir a existência de determinado problema em certa situação, enquanto outro pode não senti-la.

A identificação das alternativas relevantes e adequadas de decisão pode depender dos sistemas individuais de valores. Uma alternativa sugerida por determinada pessoa pode parecer bastante desagradável para outra. As expectativas ou as tendências individuais exercem influência na avaliação das probabilidades com que contam os desfechos previsíveis, na conformidade das várias alternativas de solução dos problemas da organização.

Os gestores podem concordar com o respeito à probabilidade especificamente em jogo, mas a “importância” de qualquer desfecho particular variará de acordo com as perspectivas de cada tomador de decisões. O modelo geral indica que a escolha se efetua estimando a importância dos respectivos desfechos.

Segundo Montana e Charnov (1999), a elaboração de um sistema de valores aprendidos de outras pessoas ou grupos de pessoas distingue os seres humanos dos outros animais. O homem transmite esses conhecimentos através de gerações.

Podemos observar, também, que a maneira de cada administrador relacionar-se com seu ambiente é única, e devemos ter em conta o impacto que o seu sistema particular de valores faz sentir sobre a tomada de decisão.

Nesse contexto, é importante ressaltar também dois importantes temas no perfil dos administradores: o seu **pluralismo ético** e a **estratégia das organizações**.

No **pluralismo ético**, ressaltem-se os aspectos da lealdade, legalidade, felicidade, harmonia, integridade e sobrevivência, representando as forças complexas envolvidas em qualquer situação individual de resolução de problemas nas organizações.

Estudos recentes indicam o aumento, cada vez maior, entre os valores pessoais e a estratégia das organizações, compreendendo que essa estratégia é afetada pelos valores dos proprietários ou de enunciados citados ou escritos por manuais, regulamentos e estatutos, entre outros.

Na maior parte das organizações, espera-se dos gestores que tais sistemas estratégicos sejam assimilados e compreendidos pelos tomadores de decisão. Se parecer que os valores predominantes de um administrador coincidem com aqueles que conduzem às metas da organização, a situação que daí resultar será relativamente cômoda.

Embora podendo achar que é bastante objetivo ao tomar decisões relativas à fixação das metas e à determinação da estratégia da empresa, o gestor deve reconhecer que seu sistema de valores deriva da soma das suas experiências, constituindo um valor bastante sutil, mas sempre presente. Se quiser descobrir o motivo por que decide de determinada forma, o administrador terá muito a lucrar, identificando, através da sua introspecção, o sistema de valores que o impele.

A conjugação valores e estratégia deve traduzir-se numa procura contínua, por parte dos gestores, pois esses perfis poderão alterar-se com o transcorrer do tempo.

Como você viu, podemos classificar as decisões individuais em dois grupos: unilaterais e consultivas. As decisões unilaterais, tomadas pelos gerentes sem qualquer consulta, normalmente são decisões programadas, que não requerem processos sistemáticos de soluções de problemas, mas apenas a aplicação de uma política ou procedimento. Há, ainda, as decisões unilaterais para resolver situações de conflito ou emergência. Quando há falta de informação ou algum grau de incerteza, recomendam-se as decisões consultivas, como, por exemplo, a existência de um conflito dentro de uma equipe de funcionários.

4.2.2 Grupos e tomada de decisões coletivas

Por dois motivos, no estudo do Processo Decisório, você precisa conhecer o modelo de Decisão de Sistema Aberto:

- primeiro, nas organizações existem tomadas de decisão em que os próprios grupos são os agentes promotores da escolha;
- segundo, nos cenários organizacionais há também o impacto que os grupos fazem sentir sobre o comportamento dos indivíduos em relação à escolha.

Levando em consideração esses motivos, duas perguntas básicas devem ser colocadas nesse contexto:

- De que maneira os grupos tomam decisões?
- De que maneira eles exercem influência sobre a tomada individual de decisões?

Para prognosticar o comportamento do grupo encarregado de tomar decisões, é importante descobrir qual é o seu sistema de valores, para assim prever com maior facilidade a sua propensão à adoção de determinados comportamentos.

Observa-se a existência de um espectro de coesão com relação às metas dos indivíduos e às metas dos grupos. Se elas forem idênticas, o progresso em função dos desígnios dos grupos é bem provável. No outro extremo do espectro, pode evidenciar-se a concordância mínima entre as metas do indivíduo e as do grupo. Tais grupos costumam mostrar-se relativamente instáveis e ainda poucos “organizados”.

Em alguns casos, os valores do grupo são bastante explícitos e se sustentam por longos períodos, enquanto a composição da organização experimenta um giro contínuo e pequenas alterações. Os membros que interiorizam as metas do grupo nele permanecem e se tornam parcela de uma unidade coesa. Aqueles que não conseguem ajustar-se aos valores do grupo vão perdendo seu ritmo de atividade, acabando por cair fora do mesmo. Isso é fácil de observar em numerosas organizações religiosas, bem como em outras de igual espírito voluntário.

Pode ser útil estabelecer uma comparação entre os indivíduos e os grupos como tomadores de decisões. Uma série de pontos pode ser considerada – a eficiência, a eficácia, a abertura ou o fechamento da mente, o risco e a racionalidade. Por exemplo, o grupo é mais eficiente, como tomador de decisões, do que o indivíduo?

Com frequência se ouve dizer que o melhor modo de não se chegar à decisão alguma é designar uma comissão para estudar o assunto. Se relacionarmos a eficiência apenas com o aspecto de se tomar ou não uma decisão com rapidez, a comissão poderá ser menos eficiente. Por outro lado, não há indicações muito convincentes a esse respeito. Com frequência os indivíduos protelam as decisões quando se veem diante de situações mais complexas. A eficiência com que o grupo toma uma decisão está relacionada com os valores particulares que se apresentam como mais desejáveis.

Com mais respeito à eficácia, parece claro que tomar decisões através de um grupo consome mais homens/horas do que encarregar um indivíduo de estudar e resolver o problema sozinho. Todavia, este pode levar mais tempo na análise do problema, tendo em vista a necessidade de reunir informações diversas. Olhada por esse ângulo, a concentração da atenção grupal sobre o problema pode mostrar maior eficácia em termos de homens/horas. O grupo tem maior tendência a abrir o sistema do que o indivíduo. Em determinada questão, o indivíduo pode oscilar por todo um espectro que vai da mente fechada à mente aberta. Se o grupo entrar em cena, parece provável que prevaleça um sistema total de valores mais aberto.

Habitualmente, considera-se que os grupos são conservadores, como tomadores de decisões. Com frequência, por exemplo, se acusam as comissões de recomendarem soluções que não constituem mais do que “o mais baixo denominador comum”. Isso implica manter o “status quo” ou, na melhor das hipóteses, avançar para um ponto não muito distante de alguma prática corrente.

Existe, também, indícios de que, em situações semelhantes, os grupos se submetem a riscos maiores. Isso em parte pode ser explicado pelo conceito da distribuição do risco. Fazer de um indivíduo o responsável único por uma aventura perigosa pode levá-lo a puxar um pé para trás. Se o grupo for encarregado de decidir, a responsabilidade se difundirá, fazendo com que ninguém em particular sinta o cutelo pendendo sobre sua cabeça.

4.2.3 Racionalidade do grupo

Como se colocam os grupos diante dos indivíduos, em termos de racionalidade e de tomada de decisões? Saiba que para responder a essa questão é importante recordar dois ângulos da racionalidade: a escolha e o processo. Para a produção de um processo de decisão, lógico, metódico, sistemático e completo, a resposta pode ser o grupo organizado.

Em parte, Weber (1971) imaginou seu modelo burocrático normativo para neutralizar o lado caprichoso do tomador individual de decisões. Ele achava que um conjunto explícito e bem definido de procedimentos organizacionais poderia chegar a eliminar, ou pelo menos diminuir os problemas decorrentes da aplicação de normas e métodos puramente práticos, pelos tomadores individuais de decisões. Preocupavam-no as tendências individuais que com frequência se evidenciavam em decisões que escapavam à linha dos objetivos da organização.

É fácil supor que os grupos adotam processos mais racionais que os indivíduos, para tomar decisões, quando contam com um procedimento formalizado e quando observam fielmente as providências determinadas. Esse enfoque explícito e visível tende a conferir maior sistematização ao **processo**.

Voltamos a frisar que essas são tendências; alguns indivíduos podem utilizar enfoques extremamente racionais na tomada de decisões, enquanto alguns grupos podem mostrar-se bastante caprichosos nesse tema.

Em termos da própria escolha, não existe modo claro de distinguir entre grupos e indivíduos. Em ambos os casos, pretende-se que as decisões sejam racionais, ou seja, escolhe-se uma alternativa que coloque o indivíduo ou o grupo no caminho de determinada meta (expressa ou implícita).

As decisões coletivas podem ser também de dois tipos. O gestor toma decisões junto com a sua equipe de trabalho ou o grupo toma sozinho, sem a participação do gestor. Os dois tipos são chamados de decisões participativas, embora o grau de participação varie. Geralmente são decisões que afetam toda a equipe.

Após apropriar-se desse conhecimento, você entenderá a necessidade de estimular o Processo Decisório nas organizações, quer sejam através de decisões individuais ou coletivas, pois as organizações necessitam de seus gestores, ética, coragem e competência para que as mesmas sejam implementadas, a fim de enfrentarem com sucesso os problemas que ocorrem no dia a dia do trabalho.

Síntese

Na Unidade 4, você viu 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 o problema que surge na organização.

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, a administração está tomando decisões sob condições de incerteza. Quando a incerteza aumenta, também aumenta a possibilidade de fracasso.

Finalizando, é importante destacar o papel dos grupos no Processo Decisório, estudando e comparando a tomada de decisão dos indivíduos e dos grupos, ou seja, suas vantagens e desvantagens, racionalidades e sistema de valores, no ambiente organizacional e competitivo.

Na próxima unidade, estudaremos técnicas e instrumentos de apoio à decisão e Processo Decisório no setor público. Bom estudo!

Técnicas e instrumentos de apoio à decisão

Unidade

5

Competências

Com o estudo desta unidade, você conhecerá os conceitos de liderança, a classificação dos sistemas de informação, os principais conceitos, tendências e desafios da decisão no setor público.

5 Técnicas e instrumentos de apoio à decisão

5.1 Liderança e processo decisório

Estamos iniciando a última unidade do nosso livro-texto. Veremos que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com e por meio de pessoas, e que esses objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe. Também lhe serão apresentadas informações referentes aos sistemas de informação, sistemas esses de apoio à decisão. Além disso, você estudará os desafios que um gestor público precisa superar para aniquilar as descontinuidades administrativas, a ingerência política e a predominância das decisões rotineiras.

Na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas, mas a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes:

- consciência,
- energia,
- inteligência,
- domínio,
- autocontrole,
- sociabilidade,
- abertura a experiências,
- conhecimento da relevância de tarefas;
- estabilidade emocional.

Cartwright e Zander (apud MINICUCCI, 1997) afirmam que a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objeti-

vos. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, na melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Peter Drucker (1997) ressalta que, em crise, não há liderança partilhada. Quando o barco está afundando, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas; tem de dar ordens, agir imediatamente. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações agir como parceiro. Para ele a tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Senge (1998) acrescenta que liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes.

Para Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais:

- estabelecer a direção estratégica da empresa;
- comunicar essas metas aos recursos humanos;
- motivá-los para que sejam cumpridas.

Ele considera que as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização, completa o autor.

Bennis (1996) reforça que um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes:

- visão;
- capacidade de comunicação;
- respeitabilidade;
- desejo de aprendizagem.

Além disso, afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. Os líderes, para ele, também sabem o que querem, por

que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Para Bennis, o processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado. Useen (1999) amplia o conceito de liderança, dizendo que “liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores”.

É possível perceber que inúmeros autores buscaram definir o conceito de liderança apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança ou na influência do ambiente. Outros buscaram definir liderança com atributos, como, tensão e energia ou sob o prisma dos atributos morais e competências analíticas, técnicas e políticas necessárias ao líder. Verifica-se que a maioria dos autores possui a visão do que o líder deve fazer para convergir as necessidades individuais com as da organização; e que traços de uma personalidade marcante e conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização são imprescindíveis a um líder.

Para Kouzes e Posner (1997) a liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Nesse conceito, uma palavra se destaca: **querer**, pois levar as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para perceber a verdadeira essência da liderança, é preciso se perguntar: o que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Eles complementam que existe uma diferença entre conseguir apoio e dar ordens e que os verdadeiros líderes conseguem, ou seja, “mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar”.

Para Bennis e Nanus (1988), “a presença do líder é importante para a eficácia das orga-



nizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação é preciso haver a liderança, pois ela é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

O cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente, através do posicionamento do líder diante das situações, e exige seguidores mais ativos e responsáveis perante às atividades do cotidiano.

Segundo Bennis (1996), as principais características que os líderes possuem são:

- **visão sistêmica:** corresponde a ter muito claro **o que se quer e aonde chegar**, tanto no nível profissional como no pessoal. Dessa forma, os líderes encontram forças para persistirem diante das dificuldades da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional, para que as pessoas tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da empresa, de curto e longo prazo;
- **paixão:** todo líder ama o que faz, coloca em seus empreendimentos uma dedicação baseada na paixão pelo que está fazendo. Dessa forma, consegue estabelecer uma relação de esperança e inspiração que traduz um entusiasmo empolgante entre os colaboradores;
- **integridade:** é a essência para haver a confiança e a habilidade fundamental para que ocorram o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A integridade depende de três características essenciais. A primeira diz respeito ao **autoconhecimento** que o líder dispõe perante si mesmo, sendo capaz de reconhecer com humildade seus pontos fortes a desenvolver. A segunda é a **sinceridade**, chave para o autoconhecimento necessário para que o líder conheça a si mesmo. A terceira, a **maturidade**, é importante para que o líder exerça seu papel com base nas experiências passadas como colaborador e também mantenha um aprendizado contínuo com as experiências adquiridas no âmbito pessoal e profissional;
- **curiosidade:** o líder que procura o melhoramento contínuo, o aprimoramento estará sempre disposto a correr riscos, experimentar e

tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado;

- **audácia:** todo líder precisa ser audacioso na gestão da organização e, em muitas ocasiões, é através da audácia que se consegue o sucesso. Na gestão das organizações, é importante ter a ousadia necessária para enfrentar as adversidades do ambiente.

O homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o reflexo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedade em geral. O gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, passa a exercer função educativa que permite o desenvolvimento dos subordinados como pessoas (MOSCOVICI, 1989).

Thompson et al. (1993) desenvolveram um instrumento, denominado o Inventário de Liderança Visionária (ILV), que avalia sete dimensões básicas da liderança autenticamente eficaz. Vejamos quais são elas:

- **disposição à aprendizagem:** a paixão pela busca de novos conhecimentos para o aperfeiçoamento individual e coletivo;
- **autoconhecimento:** forte senso de individualidade; tranquilidade diante das próprias virtudes e fraquezas;
- **base de valores:** crença firme em valores humanistas; grande integridade pessoal;
- **visão:** capacidade de enxergar, além do que “é”, o que “poderia ser”; forte senso de determinação;
- **transmissão da visão:** o compromisso de unir a organização em torno de uma visão do futuro que seja comum a todos;
- **transmissão de valores:** o compromisso de estabelecer uma base de valores humanistas na organização;
- **capacitação:** fé nas pessoas e em sua capacidade; o compromisso de extrair dos outros que eles têm de melhor;
- **sensibilidade organizacional:** compreensão do comportamento humano e de como influenciar as pessoas; diplomacia.

Líder é uma pessoa que possui um grau inusitado de poder para criar as condições nas quais outras pessoas devem viver, se mover e ter o seu ser – condições que podem tanto ser tão iluminadas quanto o céu ou sombrias quanto o inferno. Um líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si mesmo, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem (PALMER, 1990).

A visão da legitimidade da liderança, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança (MOTTA, 1995).

Para Hersey e Blanchard (1986), o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas. Ao contrário, precisa utilizar vários estilos, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, a crença é de que não existe um método único e superior para a gestão das pessoas. A ideia é que os gerentes devem adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Um estilo de liderança adequado para um empregado novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Rosen (1993) comenta que “o poder das pessoas talvez seja a força mais poderosa, já que penetra em todas as facetas de todos os tipos de negócios, tocando em cada estágio das operações e em cada estratégia, meta ou visão”. Dessa forma, convém ressaltar a importância da integração dos processos e da filosofia empresarial, pois a forma como as pessoas trabalham, pensam e sentem é que determina a direção e o alcance dos resultados esperados de uma organização. Considerando que as pessoas estão contribuindo cada vez mais para a vida das empresas, o preço a pagar por erros na sua gestão pode esgotá-las. A administração tem a opção de tratar as pessoas como ativos valiosos a ser conservados e aperfeiçoados ou tratá-las como passivos dispendiosos que exigem cada vez mais dinheiro para compensar suas licenças de saúde, acidentes, mediocridade e reposições.

5.2 Técnicas utilizadas na tomada de decisão

Alguns autores, tais como Clark e Fujimoto (1991), Barclay (1992), Toledo (1993), Clark e Wheelwright (1993), Clausing (1994), Silva (1995), Kume (1995) e Cusumano e Nobeoka (1998), mostram em seus estudos que as empresas, cada vez mais, buscam técnicas para a tomada de decisão. Resumidamente, podemos citar as seguintes: análise de cenários ou prospecção de cenário, análise por multicritério, diagrama de espinha de peixe e técnica nominal de grupo.

5.2.1 Análise de cenários ou prospecção de cenário

Técnica moderna de gestão, utilizada pelas organizações para vislumbrar seu futuro (1, 2 ou mais de três anos à frente) e, através dessa imaginação, desdobrar esse futuro em três cenários: utópico, realista e de crise (MORITZ, 2004). Para isso, são utilizadas as seguintes técnicas:

***Brainstorm* ou *Brainstorming* (Tempestade de Ideias)**

É a técnica usada para auxiliar um grupo a imaginar e/ou criar tantas ideias quanto possíveis em torno de um assunto ou problema de forma criativa.

Vantagem: não pressupõe a necessidade de especialistas.

Desvantagem: inibição de alguns participantes.

Técnica *Delphi*

Técnica de previsão qualitativa que usa o *brainstorming* com grupos de especialistas para chegar a um consenso e obter intuições sobre o futuro.

Análise por multicritério

Técnica de previsão qualitativa na qual um júri de *experts* avalia várias alternativas, atribuindo valores numéricos a critérios escolhidos pelo consenso.

Diagrama de espinha de peixe

É a técnica que permite visualizar melhor o universo em que o problema está inserido. Isso é feito por meio da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem.

Vantagens: permite a visualização das causas de um problema de forma mais clara e agrupadas por fatores-chaves.

Desvantagens: para o correto uso dessa técnica, são necessárias as presenças de pelo menos um especialista no problema e um especialista na utilização da técnica.

A Figura 6 traz um exemplo do diagrama de espinha de peixe, também conhecido como diagrama de causa e efeito.

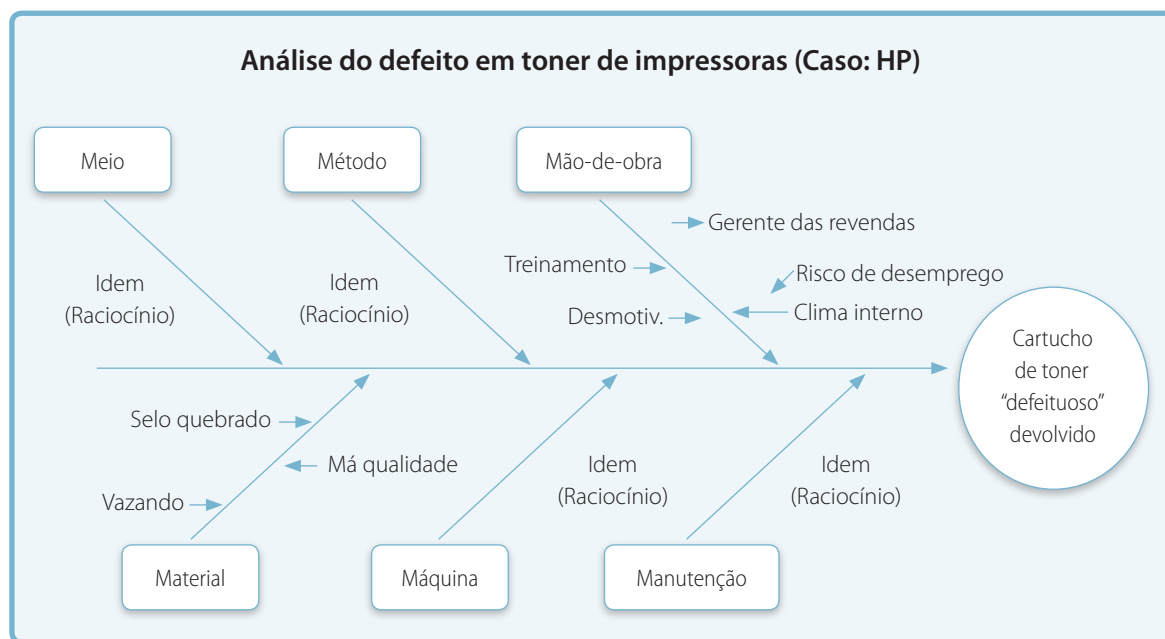


Figura 6: Diagrama de causa e efeito (Espinha de peixe).
Fonte: Ishikawa (1997).

5.2.2 Técnica nominal de grupo

É um processo estruturado que tem como objetivo potencializar a tomada de decisão criativa dos grupos, quando não há consenso ou quando os membros possuem uma especialização incompleta da natureza do problema. Essa técnica tem como característica relevante fazer com que os critérios individuais sejam o alimento-chave para posteriormente chegar a acordos em equipe, através das seguintes etapas:

- geração de ideias;
- registro de ideias;
- esclarecimento de ideias;
- votação de ideias.

5.3 Processo decisório no setor público

O mundo está vivendo uma época de grandes transformações: reformulações ideológicas, globalização, formação de blocos econômicos, busca da qualidade total, muita informação e uma velocidade de mudanças sem precedentes na história do ser humano e no ambiente das organizações.

Nesse ambiente de turbulência, percebem-se disparidades gritantes entre os vários tipos de organizações, notadamente entre alguns ramos e setores. Dentre estes, um que se destaca é o setor público.

A ciência da administração, sempre considerou a existência de um enfoque diferente entre as gestões nas organizações públicas em relação às organizações privadas. Dentro desse contexto, vamos compreender melhor os atores e as variáveis envolvidas nas dimensões da decisão no setor público e em especial em relação às instituições brasileiras, pois este é o objetivo desse item.

Uma reflexão sobre o Processo Decisório na administração pública brasileira, em um momento de mudanças de paradigmas, merece uma breve resenha histórica, no sentido de tornar claras as características do modelo atual.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 65),

a primeira tentativa sistemática de modernização da administração pública brasileira aconteceu na década de 1930, por meio do conhecido esforço do DASP para promover uma reforma administrativa de abrangência e magnitude significativas. Os fundamentos teóricos e operacionais do modelo apregoavam o fortalecimento do poder central com estratégias para melhoria dos padrões vigentes no País e no mundo, naquela ocasião.

Nas décadas de 1950 e década de 1960, principalmente durante os governos de Juscelino Kubitschek e Castelo Branco, pode-se observar um novo enfoque centrado no direcionamento das estruturas públicas como insumos ao desenvolvimento industrial. Esse modelo, baseado numa estratégia de fomento, mostrou-se adequado na época e ajudou a formar um parque industrial diversificado, até mesmo sofisticado, em algumas áreas.

Entretanto, o aumento da complexidade da sociedade e da máquina estatal trouxe como consequência a proliferação de órgãos públicos, o surgimento de grande número de estatais, o aumento da participação e intervenção do Estado na economia e a dificuldade de estabelecer mecanismos eficientes de coordenação e controle no setor. Tudo isso, entretanto, foi camuflado pela ilusão de prosperidade causada pelo milagre econômico brasileiro.

Durante a década de 70, começaram a ficar evidentes alguns sintomas da perda de coerência desse modelo. A distância entre os tomadores de decisões (governo) e os seus eventuais beneficiários (povo) ficou cada vez maior e os índices de credibilidade e de aceitação do governo tornaram-se críticos. Mas, a reação do governo à crise foi uma centralização ainda maior do Processo Decisório.

A década de 1980 marcou a explosão de profundas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. A nova conjuntura mundial influenciou a alteração daquele modelo de desenvolvimento e de gestão.

Entre surtos de inflação e recessão, a instabilidade e a necessidade de sobrevivência mostraram uma amarga realidade que havia substituído as antigas ilusões dos gestores públicos. A sociedade mais informada e mais politizada começou a expressar e a cobrar de maneira mais clara suas expectativas e necessidades. Mas, ainda carregando os vícios do Estado burocrata, a administração pública permaneceu a mesma: lenta, ineficiente, autocentrada, com uma enorme propensão para crescer e uma diminuta capacidade de apresentar resultados.

5.3.1 Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)

Órgão previsto pela Constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país, iniciada anos antes por Getúlio Vargas. Coerente com os princípios do Estado Novo, o DASP via uma incompatibilidade entre

a “racionalidade” da administração e a “irracionalidade” da política. Pretendia assim estabelecer uma maior integração entre os diversos setores da administração pública e promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito, o único capaz de diminuir as injunções dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos empregos públicos.

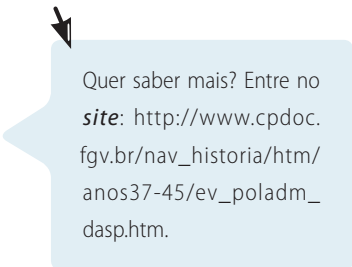
Entre as atribuições do DASP, estavam previstas também a elaboração da proposta do orçamento federal e a fiscalização orçamentária. Na prática, porém, as iniciativas relativas à política orçamentária permaneceram nas mãos do Ministério da Fazenda até 1940. Nesse ano, a situação foi contornada com a criação, no interior daquele ministério, da Comissão de Orçamento, cuja presidência passava a ser acumulada pelo presidente do DASP. Somente no princípio de 1945, o DASP assumiu plenamente a responsabilidade pela elaboração da proposta do orçamento federal, com a consequente extinção da comissão do Ministério da Fazenda.

Desde a sua criação até o fim do Estado Novo, o DASP foi presidido por Luís Simões Lopes. Nesse período, o órgão conheceu um contínuo processo de fortalecimento, chegando a exercer forte influência sobre as políticas governamentais então implementadas. Entre suas principais realizações nessa fase, figura a sistematização dos direitos e deveres do funcionalismo, definidos no Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União, primeiro documento desse tipo no Brasil. Com a queda de Vargas em outubro de 1945, o DASP passou por um profundo processo de reestruturação, que resultou no seu parcial esvaziamento.

A partir de então, suas funções assumiram um caráter de assessoria, exceto no tocante à seleção e aperfeiçoamento de pessoal, área em que se manteve como **órgão executor** ↘.

Os esforços de modernização da administração pública brasileira foram decorrentes de pressões ambientais, orientações conjunturais específicas e inovação tecnológica.

Apesar da diversidade de modelos e enfoques, a maioria dos esforços de mudança na área pública teve um cunho marcadamente estrutural: redução ou ampliação de órgãos, demissão ou aumento de funcionários, diminuição dos concursos públicos, privatização e foco em determinadas carreiras ditas de “Estado”, entre outros.



Quer saber mais? Entre no **site**: http://www.cpdoc.fgv.br/nav_historia/htm/anos37-45/ev_poladm_dasp.htm.

A década de 1990 evidencia as consequências dessas decisões e torna consensual a urgência de rever o modelo da administração pública brasileira, que encerra três grandes desafios:

- o desenvolvimento autossustentado e soberano da nação;
- a garantia de governabilidade;
- a efetividade dos órgãos públicos.

Veja agora no Quadro 3 um resumo histórico da evolução dos modelos de gestão da administração pública brasileira.

Evolução dos modelos de gestão e de mudança na administração pública brasileira	
De 1900 a 1960	<p>Ambiente Estável</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação Burocrática; - Ênfase na estrutura; - Disciplina orientadora: direito administrativo; - Modelo de mudança: reforma e modernização administrativa.
De 1960 a 1980	<p>Ambiente Reativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação comportamental (influência da Escola das Relações Humanas); - Ênfase no estilo gerencial e nos pequenos grupos; - Disciplina orientadora: psicologia organizacional; - Modelo de mudança: treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional.
De 1980 a 1990	<p>Ambiente proativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação funcionalista e desregulamentadora; - Ênfase na estratégia e no processo decisório; - Disciplina orientadora: teoria administrativa; - Modelos de mudança: planejamento estratégico e desburocratização.
De 1990 em diante	<p>Ambiente turbulento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar; - Ênfase no cliente, nos resultados e na cultura organizacional; - Modelos de mudança: reinvenção ou reengenharia do Estado e gestão da qualidade total.

Quadro 3: Resumo da evolução histórica dos modelos de gestão da administração pública brasileira. Fonte: Adaptado de Pereira e Fonseca (1997).

5.4 O desenvolvimento autossustentado da nação

A conquista de um processo continuado e autônomo de desenvolvimento implica a tomada de decisões mais adaptadas à era em que vivemos. No passado, a ilusão de que os recursos eram limitados e de que o desenvol-

vimento econômico era a base de tudo, levou o governo (gestores) a adotar um modelo incrementalista, como você viu anteriormente.

O desenvolvimento é, antes de tudo, um estado de equilíbrio entre fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos e estratégicos que propicia o crescimento material e espiritual da vida humana, individual ou associada. Um povo desenvolvido é um povo equilibrado que busca o novo por intermédio da participação popular, da adequação dos objetivos da nação e de uma gestão pública que enfatize prioridades às reais necessidades da sociedade.

5.4.1 Governabilidade

A governabilidade é um conceito importante porque, à medida que a população se torna mais esclarecida, mais educada e mais bem informada, cresce a demanda por serviços públicos em quantidade e qualidade.

Na sociedade da informação, o povo sabe muito bem o que quer e do que precisa, passando a exigir com naturalidade que instituições burocráticas e obsoletas sejam substituídas por organizações ágeis e flexíveis.

Essas novas instituições deverão centrar-se nas necessidades dos usuários, admitindo que, elas próprias, assim como o contexto no qual se inserem, encontram-se em permanente transformação. Aprender a conviver com o provisório, com as circunstâncias, torna-se essencial. Nos tempos modernos, a coerência de gestão está mais próxima da mudança do que da estabilidade.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p.156),

a crise da governabilidade nasce da insatisfação popular com os resultados da prestação dos serviços públicos e depende da ação integrada dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no sentido de atender, de maneira global, os desejos da população.

A legitimidade pressupõe a dupla participação do governo e da sociedade no processo governamental de decisão. É um processo circular, solidário e compartilhado, em que cada um tem seu papel definido, e só existe quando há colaboração verdadeira e recíproca entre povo e governo (GIACOMINI, 2005).

Governabilidade pressupõe confiança e disposição da sociedade para colaborar voluntariamente com as decisões do governo e implica a demonstração, por parte dele, das seguintes características:

- **atendimento das demandas e pressões sociais;**
- **transparência:** considerando que o Estado deve ser permanentemente submetido ao escrutínio público e que a clandestinidade das suas ações constitui uma das causas óbvias de abuso e corrupção;
- **liderança:** entendida como a capacidade governamental de perceber e catalisar as aspirações da população e tomar decisões coerentes com essas demandas.

O ambiente de baixa pressão e cultura legalista e burocratizada dificulta a introdução de mudanças no setor público com a velocidade em que elas deveriam estar correndo. Mas, como o limite de tolerância dos contribuintes está cada vez menor, as instituições públicas terão de se tornar capazes de modificar o seu próprio funcionamento, identificando desvios, testando experiências, buscando a excelência e a renovação constante, como forma de garantir a governabilidade.

A Figura 7 ilustra o ciclo de funcionamento da gestão pública, conforme preconizado por Pereira e Fonseca (1997).

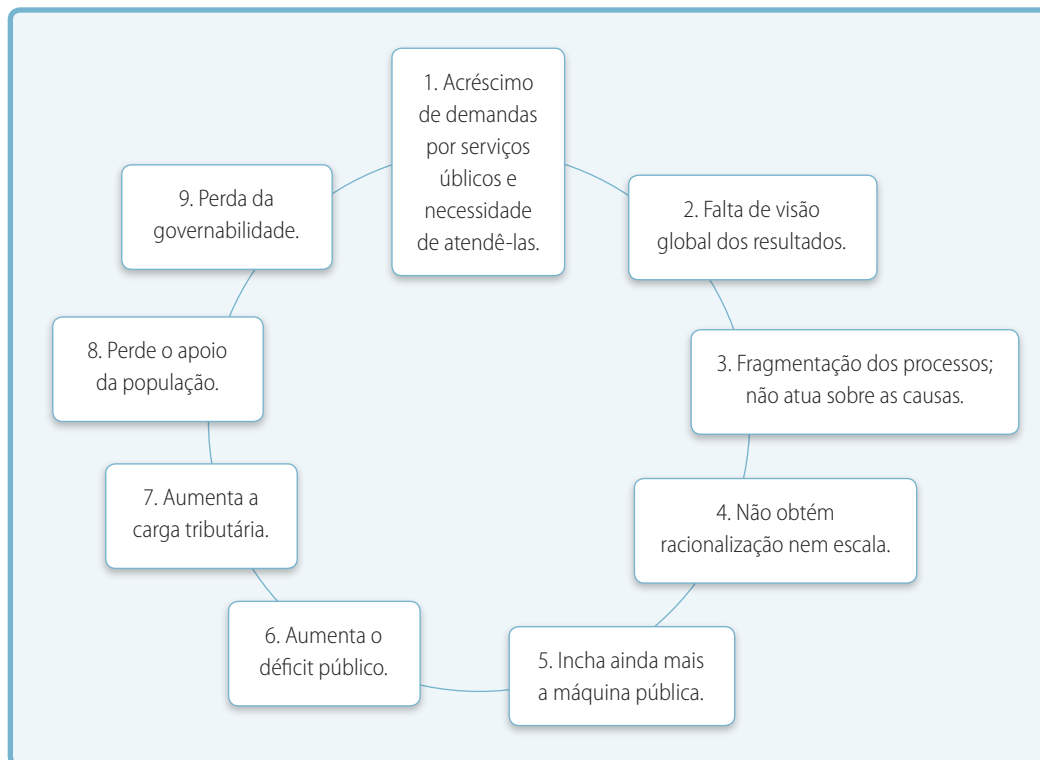


Figura 7: Funcionamento da máquina pública e governabilidade.
Fonte: Pereira e Fonseca (1997).

Nas sociedades desenvolvidas, esse ciclo ou processo é fácil de ser constatado porque o povo participa realmente das ações e das decisões do governo. É por isso que se diz que “cada povo tem o governo que merece”. A governabilidade é uma pré-condição para o desenvolvimento, mas ela depende também de outro fator: a **efetividade dos órgãos públicos, o terceiro desafio que precisamos enfrentar**.

5.4.2 A efetividade dos órgãos públicos

Para conseguir a governabilidade e o desenvolvimento, o gestor público precisa cumprir os compromissos assumidos com a sociedade.

Os agentes intermediários entre o povo e o governo são os órgãos públicos. Eles são os instrumentos da ação governamental e por isso são também diretamente responsáveis pelo cumprimento das funções de governo. A rede de órgãos públicos classifica-se em:

- **órgãos da administração direta:** responsáveis pela elaboração de políticas públicas e pela execução das funções essenciais do governo, tais como saúde, educação, segurança e justiça;
- **órgãos da administração indireta e empresas estatais:** responsáveis pela execução de políticas supletivas específicas ou conjunturais.

A principal função do Estado é de criar políticas que, implementadas pelas diversas organizações públicas ou privadas, garantam o desenvolvimento socioeconômico do país e o bem-estar da sociedade. As decisões governamentais são expressas por leis e normas, ou seja, um conjunto de regras jurídicas destinadas a orientar o comportamento de indivíduos e organizações, tendo em vista o bem-estar coletivo.

As decisões dos gestores públicos se consubstanciam em políticas públicas, e podem ser classificadas em sociais e organizacionais:

- **as decisões de cunho social:** são aquelas relacionadas às funções regulatórias, distributivas e emotivo-simbólicas, ou seja, destinadas a estabelecer limites ou incentivos para regular o comportamento das pessoas na sociedade. Encerra normas e leis que devem ser seguidas por todos os cidadãos ou por segmentos específicos, no sentido de harmonizar as relações e promover mudanças substantivas na coletividade;
- **as decisões de cunho organizacional:** são aquelas implementadas pela via dos órgãos públicos. As organizações públicas são instrumentos essenciais da ação governamental.

Elas não se regulam pelas leis do mercado, mas por leis orgânicas que, por um lado, as ajudam (garantindo a sua sobrevivência) e, por outro, dificultam a sua evolução dinâmica, interferindo diretamente no seu Processo Decisório.

O modelo da administração pública brasileira foi desenvolvido segundo um conjunto de valores jurídicos (modelo-institucional-legal) que a lei se contrapõe, muitas vezes, à aplicação das técnicas modernas de administração.

As tecnologias modernas nem sempre são consideradas na formulação das leis, e as ciências administrativas e comportamentais não procuram

integrar-se à legislação. Dessa forma, o uso de ambas é feito de maneira não efetiva. O problema maior é que leis permanentes e extremamente regradadas, no caso brasileiro, não funcionam em ambientes mutantes.

Como bem ressalta Pereira e Fonseca (1997), o modelo burocrático no qual se assenta a nossa administração pública, não tem levado em conta nem o ambiente, nem a cultura, nem a tecnologia, o que faz com que a sua base teórica de decisão permaneça distante da realidade.

As organizações públicas caracterizam-se, de uma maneira geral, por modesto desempenho e as razões mais comuns alegadas nos estudos sobre as instituições públicas são:

1. falta de "espírito empresarial";
2. finalidades incompatíveis com as demandas;
3. legislação e estruturas inadequadas;
4. entraves burocráticos ditados pelos órgãos centrais;
5. recursos insuficientes;
6. carência de suporte político;
7. pessoal em número e qualificação inadequados;
8. informações incompletas, não confiáveis e em formatos gerenciais não operacionais.

Entretanto, outra corrente de estudiosos da gestão pública entende que muitas dessas afirmações são falaciosas ou contêm apenas meias-verdades, como você vai observar a partir de agora.

5.5 Organizações públicas não são empresas

As organizações públicas são diferentes das empresas privadas e têm problemas de desempenho justamente porque não são empresas. Elas são intrinsecamente diferentes e devem ser diferentes, pois suas finalidades são sociais e não lucrativas.

As decisões estratégicas tomadas pelos órgãos públicos têm consequências de longo prazo, dificilmente reversíveis, e baseiam-se em ideologias e valores, sendo o processo decisório nesse nível pouco

suscetível à estruturação ou sistematização. Essas decisões não podem ser programadas, são únicas, variam de organização para organização e contêm diferenças fundamentais:

- nos sistemas de valores e julgamentos administrativos que adotam;
- nas pressões políticas que recebem;
- nas habilidades decisórias de seus dirigentes;
- nos recursos de que dispõem;
- na competência técnica e motivação de seus servidores.

É exatamente essa variedade que faz com que as decisões estratégicas do setor público, se tomadas de maneira isolada, sejam inócuas. É também por isso que o processo de identificação de missão e objetivos nas organizações públicas é muito mais difícil do que nas empresas privadas, porque envolve valores sociais e opções de desenvolvimento que afetam toda a sociedade.

Os interesses político-partidários, muitas vezes, se superpõem aos interesses sociais mais legítimos e, em nome da política, alteram-se decisões bem formuladas tecnicamente. No âmbito do poder legislativo, as decisões costumam ser compartilhadas por muitas pessoas (partidos, grupos sociais, ONGs, etc.), mas é mais fácil obter consenso em decisões de pouca monta, que afetam muito pouco a vida das pessoas, do que em questões relevantes que atingem a sociedade como um todo. Quanto maior for a frustração das pessoas com as decisões (ou não-decisões) do governo, menor será o apoio que darão a ele.

O processo decisório precisa ser amplamente discutido, negociado e aceito para diminuir possíveis riscos de perda da legitimidade por parte do governo. Por outro lado, é necessário que este se mostre disposto a aceitar a participação popular, a negociar e a buscar o *feedback* para corrigir possíveis desvios.

Na administração pública, as decisões operacionais ficam na dependência de decisões superiores (dos poderes Legislativo e Judiciário, dos Tribunais de Contas ou de outros órgãos burocráticos), carregando consigo as forças e fraquezas decorrentes dessa circunstância, que são ainda mais dificultadas pelos seguintes fatores:

- a avaliação das consequências do processo decisório é muito difícil de ser realizada, porque elas são abrangentes, volumosas e dispersas;
- a definição de objetivos é limitada pelo grau de incerteza e pelas interferências políticas de natureza fisiológica;
- a maioria das decisões concentra-se em objetivos de curto prazo, delimitados pelo mandato governamental, orientadas para os meios, mais do que para os fins, e para os controles, mais do que para os resultados;
- o orçamento público, embora contendo as prioridades do governo, é baseado também em metas de curto prazo, com consequências são de longo prazo, o que torna complexa a sua administração.

Mesmo diante dessa complexidade de gestão, o governo não pode transferir todas as suas atividades para o setor privado, embora haja certas atividades que o setor privado faz melhor que o público. A decisão de privatizar não é questão gerencial interna, mas política de governo. Cabe a ele identificar quando a concorrência é saudável e quando é destrutiva e então estabelecer limites adequados. Quando não há concorrência, empresas públicas e privadas são ineficientes, porque é ela que obriga as organizações a se voltarem para os clientes.

Outras formas modernas e necessárias de gerenciar as organizações públicas são os contratos de gestão (PPP – Parcerias Público Privadas) e a terceirização. Esses instrumentos funcionam bem quando proporcionam agilidade decisória e flexibilidade à ação gerencial e podem constituir uma estratégia de atendimento a demandas específicas, sem inchar desnecessariamente a máquina pública.

Teoricamente, a administração pública deveria atender a todas as demandas de seus usuários, mas, em função do seu tamanho e complexidade, precisa se estruturar em segmentos específicos. A estrutura fragmentada faz com que cada órgão seja responsabilizado apenas por um pequeno pedaço das necessidades do cidadão. Essa segmentação organizacional faz com que a missão do governo seja desfocada pelo controle dos meios (recursos, procedimentos e normas).

O controle dos meios confere poder e privilégios a certas instituições e pessoas, dando respaldo à politicagem e ao corporativismo. Torna-se, então, necessário promover o reordenamento das missões dos órgãos públicos para garantir o cumprimento das funções governamentais de maneira global e integrada, dentro de uma visão multidisciplinar e sistêmica.

Uma parte substancial das organizações públicas trabalha com finalidades muitas vezes obsoletas, aliadas a objetivos e metas intangíveis.

A resistência dos setores públicos em promover uma avaliação sistemática e objetiva dos seus resultados é um fato. Raramente é questionado se a orientação seguida pelos decisores é mais conveniente, se os seus resultados estão ajustados às demandas sociais, se o seu processo decisório está articulado à sua finalidade ou mesmo qual é ou qual deveria ser o seu papel no ambiente econômico, político, social e institucional.

Ressalte-se, nessa conjuntura, que o planejamento de longo prazo frequentemente esbarra em decisões políticas e o esforço torna-se praticamente nulo.

Os programas de qualidade total, ao forçar os administradores a ouvir os usuários, têm se mostrado eficientes transformadores da cultura imediatista e centralizadora do setor público, assim como cresce, cada vez mais, a consciência de que é preciso:

- buscar informações fidedignas para balizar as decisões;
- ter metas claras quanto aos resultados que se deseja obter;
- estabelecer indicadores de prioridades e de alocação de recursos;
- conquistar autonomia para corrigir cursos de ação inadequados com a necessária rapidez.

5.5.1 Funcionamento da máquina pública

No Brasil, tanto os órgãos da administração direta como as estatais operam com normas nem sempre sensatas, talvez sem perceber que o formalismo excessivo é uma característica do subdesenvolvimento.

A administração central, extremamente poderosa e ineficiente, alimenta a sua sede de poder através de controles rígidos, muitas vezes desnecessários e quase sempre desrespeitosos. A democratização, a automação e as tecnologias disponíveis no mundo moderno exigem simplificação,

racionalidade e redução de custos. Isso pode provocar a necessidade de extinção de órgãos, redução de estruturas e diminuição ou readaptação do número de funcionários.

A máquina pública, ao criar ambientes de baixo risco, passa uma mensagem perniciosa de que a decisão e a responsabilidade nunca são do funcionário. A descentralização requer um compromisso sério da alta direção e só funciona se os líderes estiverem dispostos a trabalhar em equipe, o que implica dar aos funcionários permissão para decidir e realizar mudanças ao mesmo tempo em que ganham autoridade para exigir maior desempenho.

Uma gerência participativa procura melhorar o sistema, em vez de culpar sempre os servidores pelos erros e fracassos, porque sabe que quando os funcionários não controlam os sistemas pelos quais são responsáveis não podem ser cobrados pelos resultados.

Em contrapartida, exige dos funcionários competência técnica, motivação e compromisso. Para isso, eles precisam ser recompensados ou punidos, de acordo com a efetiva contribuição. Infelizmente, nenhuma dessas duas coisas acontece com frequência. Em muitas organizações públicas, as recompensas são para os funcionários que acatam os padrões estabelecidos, façam sentido ou não. Sem permissão para participar, os funcionários competentes acabam se frustrando, se acomodando ou saindo da área pública.

Se os sistemas fossem voltados para o cliente ou população o funcionário responsabilizar-se-ia por ele, evitaria interferências políticas, estimularia a inovação e o processo decisório coletivo, criaria oportunidades de escolha e de igualdade entre as pessoas. A descentralização das decisões é a única alternativa para se lidar com a complexidade crescente das organizações contemporâneas.

5.5.2 O comportamento dos servidores públicos

É verdade que uma organização reflete o desempenho das pessoas que a incorporam. Mas, é igualmente verdade que as pessoas nas organizações públicas não são geridas adequadamente.

É muito comum na gestão pública, o preenchimento de cargos por critérios políticos, privilegiando os cargos do mais alto escalão.

Muitas vezes, o problema do gestor público não é a falta de recursos, mas o mau uso que faz deles. Alguns conseguem ser eficientes porque se concentram em resultados de curtos prazo, provocando uma falsa imagem de administração adequada, sob a qual muitos administradores públicos sobrevivem em seus cargos. Esse imediatismo pode ser explicado por dois fatores:

- a descontinuidade administrativa, que obriga os dirigentes a “mostrar resultados” durante o seu mandato (muitas vezes, desmanchando o que foi feito na gestão anterior, para evidenciar a exclusividade de seus feitos);
- a predominância das decisões rotineiras, estruturadas pela burocracia, que garantem a “vida eterna” das instituições públicas.

É importante destacar o notável o grau de modernização por que estão passando as empresas brasileiras nos últimos 20 anos, enquanto a administração pública, em muitos setores, permanece praticamente a mesma. A continuidade da liderança e da gestão é crítica e fundamental no processo de transformação das organizações públicas, porque ela é inseminadora dos valores que sustentam a identidade e a patrocinadora das estratégias que direcionam o desenvolvimento. A liderança eficaz absorve os impactos socioeconômicos e políticos, regula as estruturas e inspira as pessoas para a melhoria dos processos decisórios.

No Brasil, a cada governo que começa, mudam os dirigentes, os estilos de liderança, as estratégias e as decisões. Muitas vezes, a intenção manifesta do novo dirigente é não deixar “pedra sobre pedra”, demolindo, sem análise crítica, tudo o que foi feito pelo antecessor.

A falta de continuidade das políticas públicas conduz o governo a uma gestão mais lenta, em que os avanços se anulam pelos retrocessos.

Perceba, caro estudante, que resgatar a dignidade e a importância da gestão pública é um constante desafio do Gestor Público. Mais do que o reordenamento das missões e a modernização das estruturas, é no comportamento do servidor que reside a solução para a mudança positiva na administração pública brasileira.

Uma competente gestão pública de recursos humanos que adote critérios adequados de alocação e remuneração, que valorize o servidor competente e acabe com a ociosidade, os privilégios e a impunidade, é necessária para criar novos padrões de liderança, rever os valores vigentes e confrontá-los com a ética dos novos paradigmas.

Síntese

Na Unidade 5, você estudou que as diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com e por meio de pessoas. Esses objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe; portanto requerem a cooperação e mobilização das pessoas.

Os sistemas de informações, de apoio à decisão podem ser compreendidos como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (as entradas), manipulam e armazenam (o processamento), disseminam (a saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação.

Você viu também o Processo Decisório na área pública. Há uma diferença de gestão em decorrência das visões macro e microeconômica do processo. A gestão pública no Brasil, apesar de sua orientação muito burocrática, vem se modernizando para enfrentar os seus três grandes desafios:

- o desenvolvimento autossustentado e soberano da nação;
- a garantia da governabilidade;
- a efetividade dos órgãos públicos.

Para concretizar esses desafios, o gestor público precisa superar as discontinuidades administrativas, a ingerência política, a predominância das decisões rotineiras e a ação estratégica de curto prazo ou do mandato do executivo.

Considerações finais

Caro aluno!

Sabemos que, numa unidade curricular de 60 horas, não podemos aprofundar muito a discussão, mas, certamente, apresentamos a você um conjunto de elementos básicos que são suficientes para compreender melhor o Processo Decisório.

Queremos crer que o uso desse conhecimento possa ser um instrumento de modificação positiva do mundo e da vida das pessoas, possibilitando efetuar escolhas conscientes, tendo sempre em mente os valores intrínsecos do ser humano. Que as decisões venham sempre alicerçadas em fundamentos éticos capazes de gerar as grandes modificações que o ser humano necessita, garantindo paz e qualidade de vida às pessoas.

Na administração pública, as deliberações tomadas devem gerar ações que venham a atender aos anseios da população que há muito sofre com os resultados das decisões inconsequentes ou inadequadas.

Que você, estudante, possa colocar em prática essas informações, quando do exercício na função de gestor público e dessa forma inviabilizar os atuais desperdícios de recursos financeiros, de pessoal e de oportunidades, gerando mais eficiência e efetividade nos serviços públicos.

Recomendamos que você não finalize seus estudos por aqui. Dê continuidade a eles, buscando maiores informações sobre pontos destacados ao longo do texto. Desejamos a você sucesso e que, antes de tudo, esteja disposto a olhar em volta para poder ver o distante, rever o passado e projetar o futuro, na busca de um presente cada vez melhor.

Foi um enorme prazer atuar com você, ao longo deste curso.

Sucesso sempre!

Referências

ALBERTIN, A. L. **Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação**. Revista de Administração de Empresas. Vol. 41, nº 4, jul/set, 2001.

ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Educação, trabalho e delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão**. Ciência da Informação. São Paulo. v.29, n.3, p.14-24, set./dez. 2000.

BARBIERI, C. **BI – business intelligence: modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil, 2001.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; NANUS, Burt. **Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BETHLEM, Agrícola. **Modelo de processo decisório**. Revista de Administração. São Paulo, v. 22, n.3, 1987.

BRETAS PEREIRA, Maria José Lara. **A busca da excelência nos serviços públicos**. In: Decidir, outubro de 1995, pp. 32-38.

CARMO, Romeu. **Gestão do conhecimento**. Disponível em <www.informal.com.br/artigos>. Acesso em 01.nov.2006.

CAMPOS FILHO, Maurício. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo. n.6, v.34, p.33-45, nov./dez.

CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso.** São Paulo: Futura, 1999. em prática

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

CONNOR, Deni. **Hitachi para bolster disposições do armazenamento.** Disponível em: <<http://www.computerworld.com>> Acesso em 01.nov.2006.

DRUCKER, Peter F. **Trabalhar sem partitura.** HSM – Management, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-34, set.out, 1997. (Entrevista).

_____. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996.

_____. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.

_____. **Administração lucrativa.** 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

EMMERICH, Herbert. **O processo decisório.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

FODEN, John. **Está decidido: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões.** São Paulo: Saraiva, 1994.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1991.

GIACOMONI, James. **Orçamento público.** São Paulo: Atlas, 2005.

GOMES; Luiz Flávio M.; GOMES, Carlos Francisco; ALMEIDA, Adiel T. de. **Toma-da de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBARG, M. A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. **Fixando uma direção no novo ambiente global. In: Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização.** São Paulo: Makron Books, 2001.

HARDINGHAM, Alison. **Trabalho em equipe.** São Paulo: Nobel, 1995.

HOFFHERR G.D.; YOUNG N.W. **Equipes de trabalho: para ótimos resultados.** São Paulo: Makron Books, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.

HIRST, Paul; TOMPSON, Grahame. **Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade.** Petrópolis: Vozes, 1998.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO, Luís. **Curso de graduação em administração a distância.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KELLER, R. **Tecnologia de sistemas especialistas: desenvolvimento e aplicação.** São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

KELLY, Keith. **Técnicas para tomada de decisão em equipe.** São Paulo: Futura, 2000.

KOTTER, John. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Os líderes necessários.** HSM – Management, São Paulo, v.1, n.4, p. 6-12, set.out., 1997. (Entrevista).

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOOTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração, organização, planejamento e controle.** São Paulo: Pioneira, 1986.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência.** São Paulo: Pioneira, 1986.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. **Management information systems: organization and technology**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

LERNER, Walter. **Como planejar e organizar negócios competitivos**. São Paulo: IOB; Pioneira Thompson Learning, 2002.

LINDBLOM, Charles. **The science of muddling through**. Public Administration Review. New York, v. 19, páginas 77 a 88. 1959.

MATIAS, Alberto B.; CAMPELLO, Carlos A. G. B. **Administração financeira municipal**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os bruxos da administração: como entender o babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ciência da Informação. Brasília, v. 29, n. 1, jan./abr. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ciência da Informação. Brasília, v. 29, n. 1, jan./abr. 2000.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; Universidade Federal de Santa Catarina. **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. Florianópolis, 2004. 151 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MORTON, M. S. S, The corporations of the 1990: **Information technology and organization**. Oxford: Oxford University Express, 1991.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

McGEE, James.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

PALMER, P. (1990). **Leading from within: reflections on spirituality and leaders**. Washington, DC: Servant Leadership School. Available from The Potter's House Book Service, 1658 Columbia Road, NW, Washington, D.C. 20009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROSEN, Robert H. **Anatomia de uma empresa saudável**. In: Novas Tradições nos Negócios – Valores Nobres e Liderança no Século XXI. Org.: John Renesch. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993, pp. 123-134.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2002. (Dissertação de mestrado) .

SEIXAS, J. A. **Um estudo sobre o uso do Data Warehousing para auxiliar o tratamento da informação no sistema produtivo: um estudo de caso em uma empresa do setor agro-industrial.** São Carlos/SP: Escola de Engenharia/USP, 2000. (Dissertação de Mestrado).

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTO JR., Benedito. **Paradigmas para o século XXI: como evoluir a partir do seu próprio estilo.** São Paulo: Nobel, 2001.

ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à economia.** 17.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. **The new science of management decision.** New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

THOMPSON, John W. **A liderança corporativa no século XXI.** In: Novas Tradições nos Negócios – Valores Nobres e Liderança no Século XXI. Org.: John Renesch. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993. pp. 219-231.

USEEM, Michael. **A hora de ser líder.** Revista Você S.A, n. 10, p. 68-75, Abr, 1999.

URIS, Auren. **O livro de mesa do executivo.** São Paulo: Pioneira, 1989.

VAHL, Teodoro Rogério. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras.** In.: Temas de Administração Universitária. Florianópolis: UFSC, 1991.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia.** 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

WETHERBE, James. **Determining executives information requirements: better, faster and cheaper.** Cicle Time Research, 1997.

YOUNG, Stanley. **Administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo: Pioneira, 1977.

Sobre os autores

Adenir Steinbach

Graduou-se em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1977 e, posteriormente, fez licenciatura para o magistério através da Universidade do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – UDESC. Em 1993, fez pós-graduação em Administração Pública pela Escola superior de Administração e Gerência – ESAG. Atua como professor desde 1980, primeiramente em cursos técnicos profissionalizantes e desde 1990 como professor titular do Instituto Federal de Santa Catarina, lecionando disciplinas na área de administração, organização e normas e relações humanas. Pela Universidade Aberta do Brasil, atua como professor no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. Também atua como administrador na Secretaria Estadual de Saúde de Santa Catarina. Autor do livro texto de Auditoria Pública. Florianópolis : CEFET-SC, 2007.

Gilberto de Oliveira Moritz

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1971). Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP (1974). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998) e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Experiências profissionais: Vice-presidente do Grupo Hoepcke (1988/1995). Presidente do CRA – 12ª região/SC (1995/86). Chefe do Departamento de Ciências da Administração da UFSC (200/01). Presidente da Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas (2004/05). Atualmente professor associado da Universidade Federal de Santa Catarina e coordenador do Núcleo Interdisciplinar de Estudos de Cenários Futuros (NICEF do CAD/CSE/UFSC).

Maurício Fernandes Pereira

Administrador, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção. Professor do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Diretor do Centro Sócioeconômico da UFSC. Avaliador ad-doc do INEP/MEC. Tem publicações em revistas e congressos na área de Administração no Brasil e no exterior.