

PROCESSO DECISÓRIO: A TOMADA DE DECISÃO

BERTONCINI, Cristine ;

BRITO, Adriana;

LEME, Elisangela;

SILVA, Ismael;

Acadêmicos do curso de Administração da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais (FAEG/ACEG)

SILVA, Thiago Ferreira da

Docente do curso de Administração da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais (FAEG/ACEG)

PERRI, Ricardo Alves

Administrador Autônomo

RESUMO

O processo decisório está presente diariamente nas organizações, ele acontece do chão de fábrica até os níveis superiores. Com este trabalho pretendemos levantar alguns pontos básicos e relevantes do processo decisório e da tomada de decisão, através da reflexão teórica apontando o que autores como Maximiano, Chiavenato e outros, têm a dizer sobre o assunto.

Palavras-chave: Processo Decisório; Tomada de Decisão; Tipos de Decisão, *Brainstorming*; *Brainwriting*.

ABSTRACT

The decision process is present every day in organizations, it happens on the factory floor to the upper levels. With this work we intend to make some basic points and relevant of decision process and decision making, through theoretical reflection pointing to authors as Maximiano, Chiavenato and others have to say about it.

Keywords: Decision Process; Models of Decision; Types of Decision; *Brainstorming*; *Brainwriting*.

1 INTRODUÇÃO

Diariamente milhares de decisões são tomadas dentro de uma organização, seja pelos seus administradores, seja por seus funcionários. Decisões essas que vão desde o mais trivial até escolhas que poderão afetar todo o andamento da organização, seu papel no mercado global, sua sobrevivência, expansão ou estagnação.

As decisões são tomadas por pessoas. Pessoas essas que são afetadas pelo meio onde vivem, por suas percepções, experiências e até mesmo por suas crenças, o que torna o processo em si extremamente delicado, pois não existe a “decisão perfeita”, o que há é a busca pela melhor alternativa, aquela que norteará a organização rumo ao sucesso.

Na sequência veremos como alguns autores vêm a *Tomada de Decisão*, as premissas básicas, seus pontos mais relevantes e as dificuldades mais frequentes.

2 O PROCESSO DECISÓRIO

Em 1947 Herbert Simon, no intuito de explicar o comportamento humano nas organizações, lança o livro *Comportamento Administrativo* e com ele se inicia a Teoria das Decisões, onde “... cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento.” (CHIAVENATO, 2003, p.347).

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “... é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6).

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão. (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Certos fatores como a intuição, a racionalidade e a percepção podem influenciar uma decisão. Sendo que a “... intuição nasce da experiência e de sentimentos a respeito de estímulos [...]”, o comportamento totalmente racional é utópico, alguns problemas,

simplesmente não são resolvidos por meio de regras, nem sempre é possível ter acesso a todos os dados, sendo assim:

[...] A diferença entre racionalidade e intuição está na proporção de informação, de um lado, e opinião e sentimentos, de outro. Quanto maior a base de informação, mais racional é o processo. Quanto maior a proporção de opiniões e sentimentos, mais intuitivo se torna. A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes. (MAXIMIANO, 2009, p.71)

As ações de um gerente envolvem decisões, o que se vai produzir, como vai ser feita essa produção, quem será o mercado consumidor. “*Tomar decisões* é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.” E cabe ao tomador de decisão “... reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446).

Para Maximiano (2009, p.58) decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Certo (2005, p.123) defende que decisão é a escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis e que “... *tomada de decisão* é o processo de escolha da melhor alternativa,” ou a que mais beneficiará a organização.

Para Robbins (2010, p.167) “A tomada de decisão ocorre em reação a um **problema**. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável [...]”. Complementando a ideia, Chiavenato (2003, p.348) ressalta que toda decisão envolve seis elementos:

- 1) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
- 2) Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- 3) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

- 4) A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.
- 5) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- 6) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

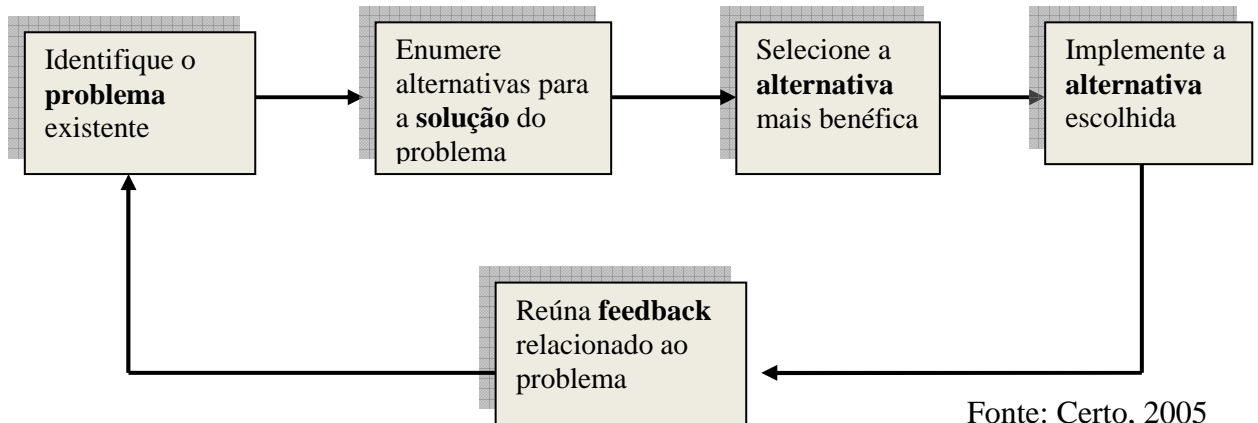
E é composta por sete etapas, que norteiam todo o processo:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema.
- 2) Análise e definições do problema.
- 3) Definição dos objetivos.
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
- 5) Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos.
- 6) Avaliação e comparação das alternativas.
- 7) Implementação da alternativa escolhida.

Certo (2005), Chiavenato (2010), Maximiano (2009) e Robbins (2010) ressaltam que o processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela será afetada pelas características pessoais e percepção do tomador de decisões. Na tentativa de minimizar esses erros e chegar a um melhor resultado, deve-se efetuar um processo organizado e sistemático, sugerem algumas etapas a serem seguidas:

- 1) Identificar um problema existente;
- 2) Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
- 3) Selecionar a mais benéfica das alternativas;
- 4) Implementar a alternativa escolhida;
- 5) Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Figura 1- Modelo do processo de tomada de decisão



Um processo estruturado não é garantia de sucesso, mas permite uma decisão lógica, coerente e menos passível de erros.

2.1 A tomada de Decisão

A tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas de muitas maneiras diferentes, mas geralmente seguem a dois modelos: racional e comportamental.

Quadro 1 - Modelo racional e comportamental de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.455)

O modelo racional supõe que os tomadores de decisões tenham informações perfeitas, e que sejam capazes de avaliar sistematicamente e logicamente cada alternativa e no final tomar uma decisão totalmente imparcial sobre o que será melhor para a organização. O que nem sempre é possível, pois fatores como emoções, preferências individuais e política da empresa acabam por interferir nesse processo.

Ateemo-nos ao modelo comportamental, que leva em conta que o gerente muitas vezes terá que tomar uma decisão considerando sua percepção, experiência, informações e alternativas limitadas.

Para Simon as decisões podem ser divididas em duas categorias: as programadas e não programadas.

As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas:

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p.59).

As decisões não programadas é uma decisão única, tomada uma única vez:

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Decisões programadas economizam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes, um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis. (MAXIMIANO, 2009).

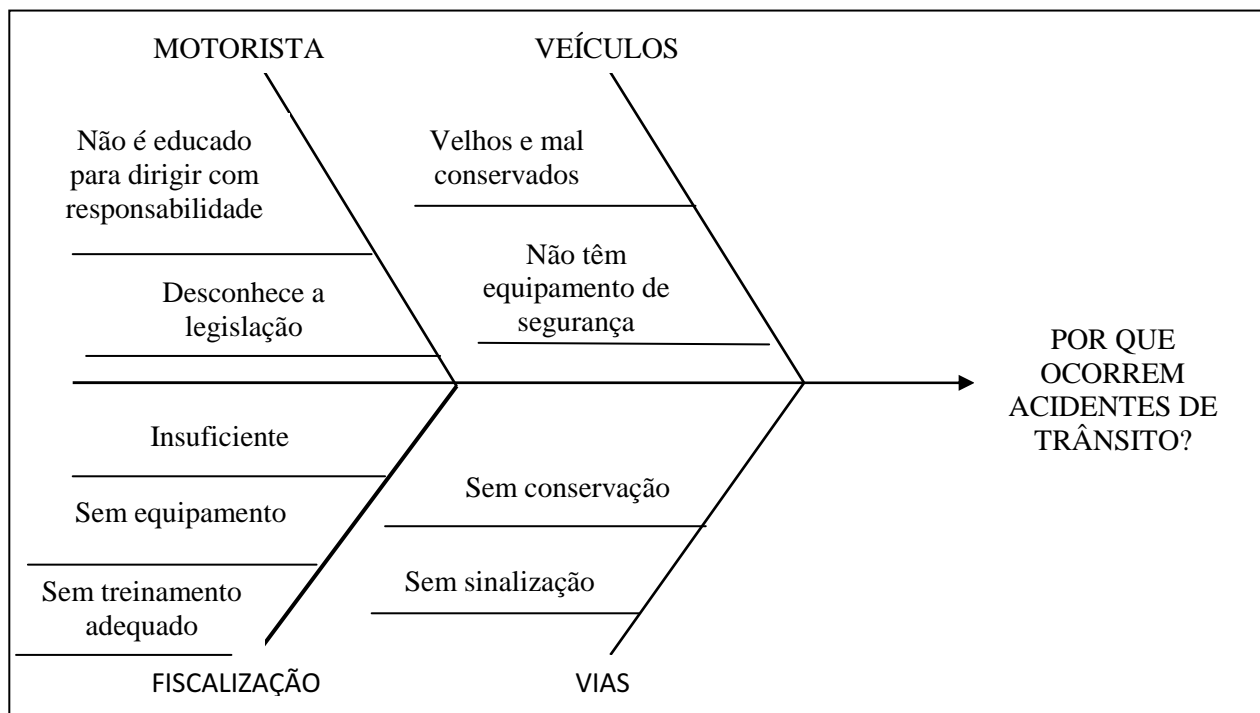
2.2 O Processo de Decisão

Um obstáculo para atingir um objetivo, uma situação que deva ser corrigida, uma oportunidade que deve ser aproveitada, tudo isso pode gerar um processo de decisão.

No diagnóstico procura-se entender o que está acontecendo, identificando as causas e consequências. O diagrama de Ishikawa e o princípio de Pareto são duas técnicas desenvolvidas para ajudar no diagnóstico do problema.

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como espinha de peixe, é um “gráfico que tem por finalidade organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas do problema.” Nele trabalha-se com uma pergunta do tipo: quais as causas desse problema? As respostas para essa pergunta são levantadas por meio de levantamento de dados ou *brainstorming*. (MAXIMIANO, 2009, p.61).

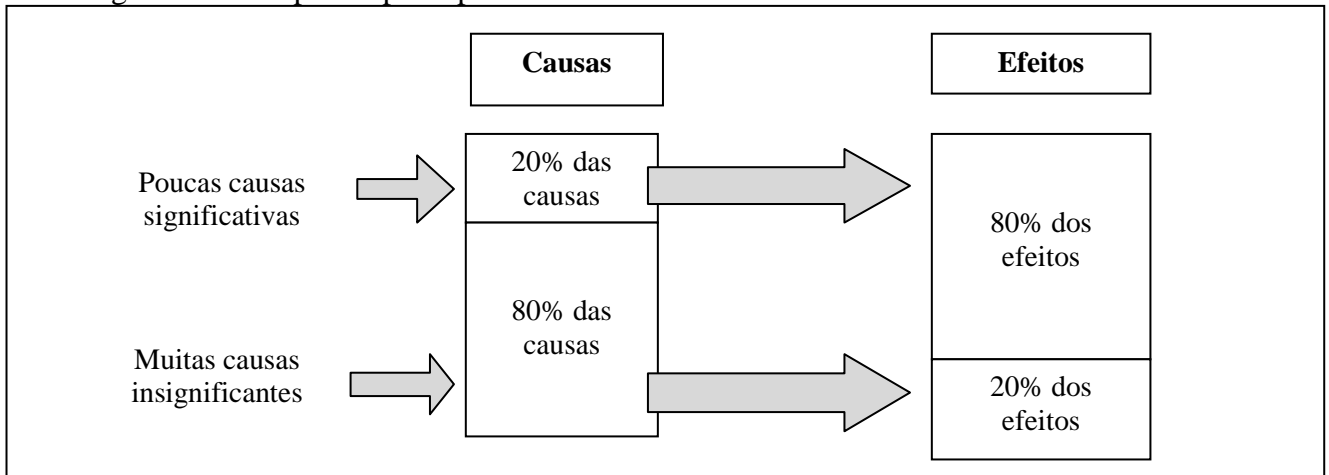
Figura 2 - Exemplo do diagrama de Ishikawa:



Fonte: Maximiano, 2009, p.62

O princípio de Pareto, também conhecido como 80-20, é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta grandes números de problemas ou quando é preciso localizar as mais importantes de um número de causas. Segundo ele a maior quantidade de ocorrência ou efeitos depende de uma quantidade de pequenas causas.

Figura 3 - Exemplo do princípio de Pareto



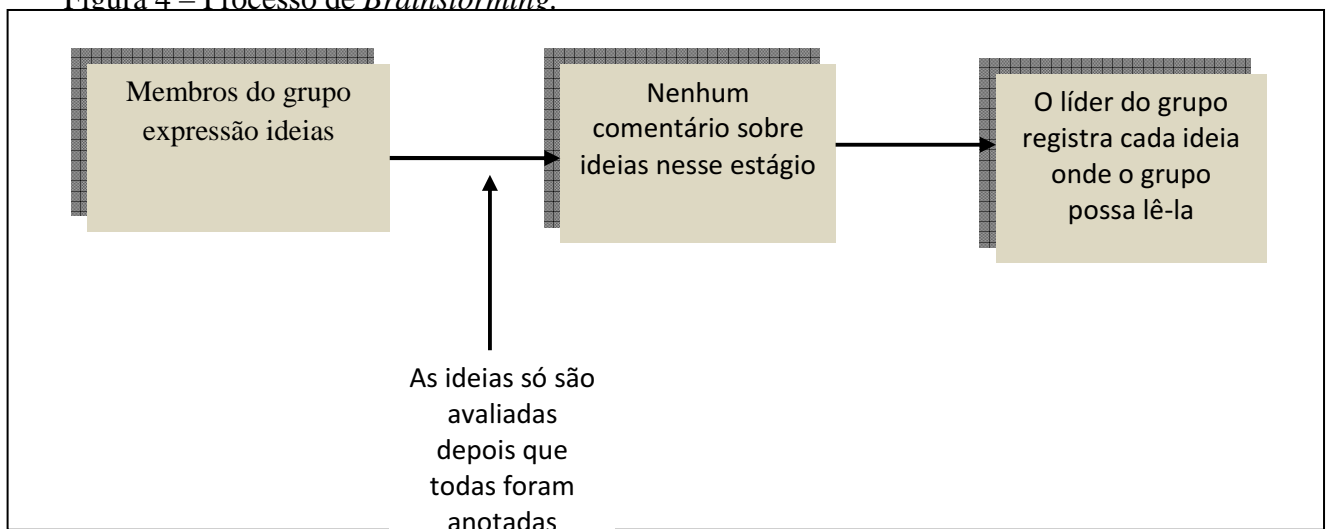
Fonte: Maximiano, 2009, p.63

caso o problema e necessário partir para a busca de soluções, em muitos casos não na alternativas prévias é preciso ter ideias, é onde entra o *brainstorming* (tempestade de ideias) e o *brainwriting* (tempestade de ideias escritas).

A palavra *brainstorming* foi criada para designar um processo de interação verbal, onde um grupo de pessoas se reúne para ter ideias sobre um determinado problema, "... em que o *feedback* negativo sobre qualquer alternativa sugerida por qualquer membro do grupo é proibido até que todos tenham apresentado alternativas que consideram valiosas." (CERTO, 2005, p.139).

Brainwriting é "... quando as pessoas interagem por escrito, sem comunicação verbal". Cada participante recebe uma folha onde anota suas sugestões e ideias, depois essas folhas são trocadas entre si, e por fim as ideias ali descritas são discutidas até que se chegue à melhor solução. (Maximiano, 2009, p.65).

Figura 4 – Processo de *Brainstorming*.



Fonte: Certo, 2005, p.139

No final as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas. E aquela que apresentar maiores vantagens será a selecionada. “[...] O pensamento crítico, além da criatividade, é fundamental para as decisões.” (Maximiano, 2009, p.66).

E se todos os passos acima não forem suficientes há algumas técnicas que ajudam o administrador na hora de tomar a melhor decisão para o problema:

- 1) Análise de vantagens e desvantagens;
- 2) Árvore de decisão (representação gráfica das alternativas);
- 3) Análise do campo de força (analisar as forças a favor e as forças contrárias a uma solução e a partir do resultado chegar a uma solução).
- 4) Ponderação de critérios (possibilita a avaliação de alternativas de forma objetiva, com base em fatores que refletem as preferências e necessidades do tomador de decisão).

3 CONCLUSÃO

Convivemos com decisões todo o tempo, decidimos o que vamos comer, qual caminho faremos para ir ao trabalho, que programa de TV veremos, que carro vamos adquirir. Dentro de uma organização essas decisões se tornam cruciais, pois elas envolvem o futuro da organização e o de milhares de pessoas.

A decisão não é um fim em si mesmo, é apenas mais uma etapa, pois decisões podem ocorrer tanto em níveis intermediários como finais, e uma decisão colocada em prática cria uma nova situação, que pode gerar outra decisão ou processos de resolução de problemas. Ao contrário do que parece o objetivo do gerente não é apenas enfrentar e resolver problemas na medida em que vão surgindo, mas sim criar e inovar, estando atento ao rumo que a organização segue.

Este trabalho não visou responder a todos os questionamentos sobre o assunto, mas sim relatar como alguns autores o vêem, pois algumas situações exigem que os gerentes tomem uma decisão, o que podem ter de fazer sem ter experiência, critério ou nenhuma orientação. Aqui relatamos alguns processos e etapas que podem orientar um gerente que se veja em uma situação assim.

4.REFERÊNCIAS

AJURIS. Núcleo de Inovação e Administração Judiciária. **Tomada de decisão**. Disponível em: < <http://www.niajajuris.org.br/index.php/artigos/280-teoria-da-decisao>>. Acesso em 10 abr. 2012.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Administrar é decidir: a visão de Herbert A. Simon. **Revista de DCS on line**. Três Lagoas, ano 1, n.1, nov. 2005. Disponível em: < http://www.cptl.ufms.br/dcs/dconline/artigos/artigo_01.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2012.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

CERTO, Samuel C. Tomada de decisões. In: _____. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005. cap. 7, p. 123-145.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 539 p.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: < http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>. Acesso em 04 abr. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

SIMON, Herbert. **Os limites ou fronteiras da racionalidade**. Entrevista. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=QFLxazu6pCw>>. Acesso em: 10 abr. 2012.