



A TOMADA DE DECISÃO: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões.

AURÉLIO FERNANDO FERREIRA

1 Introdução

Numa organização a todo o momento uma decisão precisa ser tomada, e para tanto se precisa de mais informações para tomá-la, isso acontece geralmente quando estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução, mesmo quando para solucioná-lo, possuímos uma única opção a seguir, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção. Todo este processo de escolher o caminho mais adequado, também é conhecido como tomada de decisão (REZENDE 2002).

Este trabalho é o resultado de uma busca minuciosa por conceitos, teorias e classificações sobre a tomada de decisão, numa visão gerencial, através da metodologia de pesquisa bibliográfica, tal busca se faz necessária devido a importância do processo decisório e o papel cada vez mais importante do decisor no âmbito organizacional.

2 Conceito de decisão

Segundo Gomes L.; Gomes C.; Almeida 2006, O conceito do vocábulo decisão é constituído por “de” (que vem do latim e significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra “cisão” (do latim caedere que significa cindir, cortar). Sendo assim, literalmente decidir significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Levando em consideração este significado podemos entender o processo decisório como uma parte crucial para a resolução otimizada de uma situação indesejada.

O estudo da tomada de decisão é, portanto, uma mescla de várias disciplinas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, economia e ciência políticas. A filosofia reflete sobre o que uma decisão revela sobre nosso eu e nossos valores. A história descreve a decisão tomada por líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados. E, embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa. A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos ajudam a melhorar em muitas situações a tomada de decisão. (LEIGH BUCHANAN E ANDREW O’CONNELL 2006).

3 Classificação do processo decisório

Em cada tomada de decisão não nos é fácil perceber que em determinadas situações ou decisões agimos da mesma maneira ou nos deparamos com problemas idênticos, nas organizações onde encontramos uma hierarquia bem definida com



estruturas semelhantes é possível classificar essas decisões de maneira a relacioná-las em aspectos e características.

No campo administrativo Simon (1970) descreve que todo problema equivale a um processo de decisão. Relata também que esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pontos extremos, entre os quais existe uma gama contínua de decisões.

Dentre os modelos Organizacionais temos: O Modelo Burocrático que utiliza procedimentos operacionais padronizados aperfeiçoados durante anos de uso; O Modelo político que se baseia em barganhas políticas entre lideranças da alta cúpula e grupos de interesse; e o Modelo Lixeira Teoria nova que afirma que as organizações não são racionais.

4 Processo Decisório Racional

Segundo Bazerman (2004) os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório. A tomada de decisão é uma ação humana e comportamental. Esta envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Segundo Robbins (2000) os decisores deveriam usar um processo racional de tomada de decisão, ou seja, fazer escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações específicas, que deveria seguir etapas racionais, consistentes e decisivas para o seu sucesso destacadas a seguir:

- Definir o problema para entender melhor a decisão a ser tomada, para isso o problema deve estar claro e com as informações completas. É importante ao gerente reunir dados e informações e cumprir metas conhecidas e acordadas, e ter todos os problemas devidamente formulados e definidos, dentro disto é de grande importância o consenso entre os gerentes e todos os envolvidos estarem cientes dos problemas e oportunidades existentes.
- As informações coletadas devem dar maior certeza e para tanto devem estar completas, após isso deve ser usado o processo racional e captar a complexidade real dos eventos na organização.
- Depois de iniciado o processo, após a coleta de informações, o agente precisa entender que mesmo semelhante ou parecido com outras situações, todo processo decisório deve ser encarado e abordado como uma nova situação e diante disto, mesmo utilizando-se de heurísticas, fazê-lo de modo racional, obedecendo a regras, critérios e etapas. É importante conhecer todos os critérios de avaliação das alternativas, e assim selecionar a melhor, para isso essa busca não deve ser limitada, sem restrições de recursos, pessoas e informações.



- Ao final é preciso tomar uma decisão, sem acomodação, ordenando preferências, avaliando as alternativas e destinando valores o que aumentará o alcance das metas que pretendem ser alcançadas com sua implementação.

Essa busca por critérios para decisão através de passos alternativos nos indica o uso de uma decisão baseada na racionalidade para ajudar o processo decisório. Tal modelo racional nada mais é do que um conjunto de fatos ou princípios que sirvam de base a um raciocínio, que se usa da razão, para solucionar problemas como: frustração, irritação, percepções de diferenças entre situação ideal e real e perspectivas de prejuízo, dentre outros, muito comuns no âmbito organizacional. Ainda para Bazerman (2004) “o modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada em vez de descrever como uma decisão é tomada”.

5 Vieses do processo decisório

A tomada de decisão tem segundo Roldan e Miyake (2004), basicamente quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, objetivos múltiplos que se inter-relacionam e a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões de análise.

Na busca por melhores resultados, frente a estes fatores de dificuldade, os autores definem que é essencial diferenciar uma boa decisão de uma decisão de sorte. A boa decisão é embasada em um bom processo, que frente a todas as variáveis e influências envolvidas, busca equilíbrio em todos os fatores e provê o resultado mais racional, frente aos objetivos estabelecidos. Já a decisão de sorte, não necessariamente foi tomada com base em um processo racional e seguro, mas uma decisão que deu certo através de um processo não estruturado. Do ponto de vista normativo, a primeira difere da segunda por ser fruto de um processo elaborado de forma racional, que pode ser repetido e trará os mesmos resultados de análise. Assim, é preciso que se crie uma estrutura de análise, que proverá direção aos tomadores de decisão de qual o melhor caminho a seguir, com base em todas as influências e variáveis envolvidas.

Já do ponto de vista descritivo, é importante entender como se comportam os tomadores de decisão frente a diferentes situações e sob diferentes perspectivas e como as decisões são tomadas em um dado contexto. Bazerman (2004) apresenta uma série de vieses relacionados à forma como tomamos decisões, em geral, embasados em heurísticas que segundo Macedo (2007) são regras gerais de influência, utilizadas pelos decisores para chegar aos seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza”.

As heurísticas têm uma formulação razoável, de modo que algumas vezes produzem resultados corretos. Elas economizam tempo para o tomador de decisão, e às vezes essa economia é mais importante que qualquer perda na qualidade das decisões tomadas.



As heurísticas tendem a produzir desvios no sistema de julgamento, que na verdade são tendências que nem sempre chegamos a perceber. Por isso, o uso das heurísticas deve ser acompanhado do sentimento de que estas trazem vieses para o processo de tomada de decisão.

As heurísticas, mais comuns, não são regras óbvias que decidimos empregar, mas abordagens intuitivas da mente humana, que na verdade são usadas quase que involuntariamente. Se os tomadores de decisão aprenderem a reconhecer e controlar a utilização de tais vieses, existe uma grande chance de melhoria da qualidade de suas decisões.

O decisor deve tratar os problemas gerenciais levando-se em conta suas diferenças e através destas percepções usarem de técnicas cognitivas, relativas ao conhecimento, e de fácil comunicação, para construir uma forma de apoio ao processo de decisão que, ao mesmo tempo em que resolve as dificuldades do processo humano de decisão, traz novas percepções de julgamento e tomada de decisão, o que é extremamente ligado ao uso racional do processo decisório.

6 Considerações Finais

Quando conhecemos a complexidade da tomada de decisão, entendemos que em geral os decisores não são “maus” tomadores de decisão, mas na verdade ficam aquém do comportamento objetivamente racional, e o fazem de modos específicos e sistemáticos. A questão para ele é: o que pode ser feito para corrigir essas deficiências. O modelo de decisão baseado na racionalidade nos dá uma variedade de conselhos prescritivos, contudo uma estratégia concreta e complementar para se tomar decisões estratégicas é: adquirir experiência e conhecimento técnico.

A distinção entre experiência e conhecimento técnico é extremamente relevante para a questão de determinar se tomadores de decisões experientes podem ou não se beneficiar do estudo do processo de decisão, e deixa a entender que quando pessoas aprendem com um episódio, demasiadas vezes, elas focalizam características de nível superficial e entendem que a mensagem se aplica somente ao contexto específico da decisão. Ao contrário, o processo de abstrair lições semelhantes entre dois episódios cria percepções generalizadas.

Entretanto, a fim de aprimorar a tomada de decisão deve-se também realizar um maior número de pesquisas empíricas a respeito destes processos realizados nas organizações podendo ser descritas todas suas etapas e metodologias empregadas não só para acarretar experiência, mas também para serem analisadas a luz do conhecimento técnico de processo decisório e gerarem novos conhecimentos e aprimorarem as teorias e os modelos disponíveis.

Referências

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 228 p.



GOMES, Luiz Flavio; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Tomada de Decisão Gerencial: um enfoque multicritério**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BUCHANAN, Leigh e O'CONNELL, Andrew. *Uma breve história da tomada de decisão*. Harvard Business Review, Jan, 2006. p. 20- 29.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. Heurísticas e Vieses de Decisão: a Racionalidade Limitada no Processo Decisório. Disponível em: <http://www.uspleste.usp.br/rvicente/0176_ArtigoIAMDecisao.pdf>. Acesso em: 06 set 2009.

REZENDE, Gustavo Ladeira. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro.. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p.96-101, jan./mar. 2003. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/382/215>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração. Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROLDAN, Frederico; MIYAKE, Dario Ikuo. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, Set -Dez 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-530X2004000300013&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 2 ago. 2010.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.