

## **INDICADORES REFERENTES Á TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL.**

Luis Gabriel Abravanel dos Santos<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Coloca-se inicialmente um problema teórico na construção de indicadores relativos às atividades relacionadas às práticas organizacionais. A construção de indicadores enfrenta um problema filosófico: será possível construir indicadores que reflitam com algum nível de segurança a realidade que se supõe que eles representem? Desse modo, o presente trabalho busca, a partir da revisão teórica da literatura relacionada à tomada de decisão, alguns indicadores que poderão ser úteis para mensurar o processo de decisão dentro do ambiente organizacional. Primeiramente, é apresentada uma breve introdução sobre a prática organizacional de tomada de decisão. Em seguida discorre-se sobre as diferentes abordagens de estudo sobre tomada de decisão. A partir da literatura apresentada, buscam-se alguns indicadores que sejam comuns em todos os modelos.

Palavras chaves: tomada da decisão; práticas organizacionais.

### **ABSTRACT**

This article shows a theoretic question about indicators concerned with organizational practices. So, the indicators' seek has a philosophic problem: Is it possible to make indicators that have really to do whit the reality? Concerned whit the decision choice's literature review, this article seeks some indicators that can be useful to measure the decision choice's process in an organizational field. First, is shown a short introduction about the decision choice's in organizations. In a second moment, are shown some different views about decision choice's theories. Afterwards some organizational practices' indicators concerned with decision choices theory literature are shown.

Key words: organizational practices; decision choices

<sup>1</sup> Psicólogo graduado pela PUC-PR, especialista em administração de pessoas pela UFPR, mestre em Administração pela UFPR, doutorando em administração pela Universidade Positivo. Docente da Faec/Inesul desde 2009. E-mail: tutorluis@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

Podemos considerar como práticas organizacionais, as práticas desenvolvidas pelos atores sociais dentro do ambiente organizacional. Segundo Shimonishi (2002), as práticas organizacionais possuem várias dimensões, entre elas as dimensões relativas à liderança, negociação, comunicação, controle e tomada de decisão. O presente artigo visa analisar a dimensão relativa à tomada de decisão.

Segundo Braga (1987), a tomada de decisão é processo de pensamento e ação, que culmina com uma escolha. Consiste em selecionar entre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. Do mesmo modo, Brunsson (1989) observa que a decisão é um mecanismo que ocorre entre idéias e ação.

De acordo com Motta (1998), a função do gestor é essencialmente voltada para a decisão. As decisões constituem uma parte da dinâmica organizacional de todos os tipos de organização, tendo em vista a consecução de objetivos. De modo geral, o processo decisório é visto de várias maneiras, tais como decidir, deliberar, determinar ou resolver, porém o termo decisão significa fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a um problema.

De maneira geral, a tomada de decisão é concebida como uma sequência de atividades. Anderson (1983) cita cinco etapas para o processo de tomada de decisão: identificação dos objetivos, busca de alternativas de cursos de ação, previsão de conseqüências para cada alternativa, avaliação de cada alternativa em termos de atingir os objetivos e a escolha da melhor. Um dos principais desafios à tomada de decisão é a capacidade limitada de se obterem informações confiáveis: Outra distinção a ser ressaltada aqui se refere aos tipos de decisões existentes. Simon (1979) distingue as decisões programadas das não-programadas. As primeiras são rotineiras, tendo-se elaborado procedimentos e normas para a

execução. Já decisões não-programadas são pouco estruturadas, não existindo métodos predeterminados para lidar com elas.

De acordo com Clemen (1996), apesar de cada decisão se referir a um problema específico, há quatro fontes básicas de dificuldades. A primeira refere-se à complexidade do problema que requer a decisão, sendo essencial que o responsável por ela desenvolva ou utilize métodos para organizar a situação em uma estrutura de análise, incluindo possíveis cursos de ação, resultados e consequências. A segunda dificuldade deve-se à incerteza da situação. Esta deve ser analisada por meio da identificação e representação de fontes de incertezas, sendo fundamental que o tomador de decisão busque o máximo possível de informações para sua análise. Outra dificuldade refere-se à multiplicidade de objetivos que podem existir em um contexto de decisão. Muitas vezes a decisão em uma direção pode impedir o progresso em outras, sendo necessário que o responsável por ela analise os benefícios que podem ocorrer de um lado e os custos que podem acarretar em outro. Finalmente, uma decisão pode ser difícil, se mais de uma pessoa está envolvida no processo decisório, uma vez que os indivíduos podem interpretar a situação de maneiras diversas, da mesma forma como podem discordar com relação às incertezas, riscos e resultados.

#### Modelos de tomada de decisão

Podemos encontrar na literatura vários modelos para a tomada de decisão. Braga (1987, p.49) confirma essa diversidade e observa que “[...] os teóricos e pesquisadores têm fornecido diferentes esquemas para categorizar a tomada de decisão”, embora esses modelos apresentem grande semelhança.

Bazerman (1994) esclarece que o campo da análise de decisão pode ser classificado, de uma maneira simples, em duas partes: os estudos de modelos prescritivos e o estudo de modelos descritivos. Nos modelos prescritivos, os pesquisadores estão preocupados em prescrever métodos para se tomar uma

decisão ótima, enquanto nos modelos descritivos os pesquisadores estão preocupados com as limitações sob as quais as decisões são tomadas.

Entre outra classificação de modelos de tomada de decisão, temos o modelo de decisão racional, o modelo decisório da racionalidade limitada, o modelo político de processo decisório e os chamados modelos *garbage can*, ou lata de lixo.

Quanto à racionalidade empregada no processo de tomada de decisão, Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 32) demonstram um quadro comparando os modelos de decisão racional plena e o da racionalidade limitada, o político, e os modelos alternativos (no caso o modelo *garbage can*), relacionando-os com perspectivas de decisões estratégicas (QUADRO 1).

**QUADRO 1 - COMPARAÇÕES DE PERSPECTIVAS DA DECISÃO ESTRATÉGICA ENTRE MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO**

<b>CONCEITO</b>	<b>RACIONALIDADE PLENA E RACIONALIDADE LIMITADA</b>	<b>MODELO POLÍTICO</b>	<b>MODELO GARBAGE CAN</b>
Principal contribuição	Quebra da perfeita racionalidade	Quebra das metas organizacionais consistentes	Lógica temporal ao invés de lógica causal
Organização	Coleção de pessoas seguindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes	Anarquia organizada
Participação	Depende das necessidades da decisão	Depende de interesses e poder	Fluída: depende da demanda e estrutura
Cognição	Organizada, correta	Super herói	Não se aplica
Pesquisa e análise	Local, para encontrar uma solução	Para justificar o ponto de vista e vencer	Não se aplica
Metas	Razoavelmente consistentes ou com atenção sequencial	Conflitantes, múltiplas	Ambíguas, mutáveis
Conflito	Positivo, mas com pouca atenção à resolução	Alto, simula "jogos" políticos	Não se aplica
Processos de escolha	Intencionalmente racionais com limites cognitivos e ciclos	Conflitos de interesses dominados por coalizões poderosas	Colisões eventuais e aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Problemas errantes

Fonte: Eisenhardt e Zbaracki (1992)

Nos modelos racionais, segundo Silva (1991), a decisão conta com um decisor cuja conduta é racional no sentido de procurar maximizar resultados, utilizando os meios que dispõe. Os objetivos são clara e precisamente definidos.

No modelo de decisão racional, existem três condições básicas para que ocorra a escolha. A primeira é que todas as alternativas de escolha sejam dadas. A segunda é que todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas. Já a terceira condição é que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de consequências. Anastassopoulos et al. (1991) descreve esse modelo como 'monoracional', na qual existe um ator único, homogêneo, racional, consciente dele mesmo e de seu ambiente e dotado de objetivos estáveis, com uma só lógica de ação; seus objetivos são claramente e precisamente definidos.

Já nos modelos da racionalidade limitada, o homem é racional, mas sua racionalidade é limitada, conforme Simon (1956). A organização fornece regras e procedimentos que orientam o comportamento do indivíduo. As decisões são interdependentes, existindo uma hierarquia de decisões; as condutas atuais são resultado das decisões passadas, limitando o horizonte das decisões futuras (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Simon preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana. Desse modo, construiu uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do ser humano administrativo, que se opõe à racionalidade do ser humano econômico. Por sua teoria da racionalidade limitada, Simon recebeu o prêmio Nobel de economia em 1978. (MOTTA, 1996).

A racionalidade limitada é assim explicada por Simon (1979, p. 95):

O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

- 1 - A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das consequências é sempre fragmentário.
- 2 - Considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de

maneira imperfeita.

3 - A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.

Nos modelos políticos, a organização é vista como colisões de pessoas com interesses contrários. Estas preferências conflitantes nascem de diferentes perspectivas quanto ao futuro, posição dentro da organização e ambições conflitantes. A decisão segue a preferência de quem é mais poderoso (EINSENHARDT e ZBARACKI, 1992). Segundo Motta (1996, p. 60) na decisão política “o dirigente tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões”.

De acordo com Anastassopoulos et al. (1991) o modelo político foi elaborado a partir da observação de organizações e instituições públicas. A organização é percebida como um conjunto de jogadores - indivíduos ou grupos - em situações particulares no centro de uma determinada estrutura.

Allison (1971) verificou a descoberta simultânea de metas e escolhas durante as interações sociais que cercam a decisão. Cohen, March e Olsen (1972) e Mintzberg et al. (1976) realizaram estudos que indicam que o modelo de decisão racional não é, sempre, algo linear, reto, imutável, e que os decisores ajustam a sua racionalidade de acordo com cada situação. Dentro dessa concepção “menos tradicional” do processo de tomada de decisão, um dos modelos mais importantes é o “Modelo da Lixa de Lixo” (*The Garbage Can Model*). Tal modelo descreve a tomada de decisão em ambientes altamente ambíguos. No modelo *garbage can*, segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), a organização é vista como uma anarquia organizada. A decisão ocorre numa reunião aleatória de escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções procurando por problemas para responder e decisores procurando por algo para decidir. A decisão não é o resultado de uma análise racional ou de um jogo de poder, mas sim uma confluência randômica de eventos.

A tomada de decisão, segundo Hatch (1997), acontece em todos os níveis e em todas as unidades de uma organização. Nas organizações mais tradicionais o

processo de tomada de decisão é especializado. A cúpula gerencial é responsável pela tomada de decisão estratégica; a gerência média toma as decisões estruturais internas e a coordenação das unidades; e os níveis mais baixos são responsáveis por decisões relacionadas às atividades operacionais do dia-a-dia dentro de suas unidades. Já nas estruturas funcionais, as decisões são tomadas por seus próprios departamentos; nas estruturas divisionais as decisões são separadas por interesses e assuntos afins.

#### Indicadores de tomada de decisão

A partir da revisão bibliográfica em Silva (1991), e complementado com outros autores, como Anastassopoulos et al. (1991) e Einsenhardt e Zbaracki (1992), pode-se elaborar o Quadro 02, com as principais termos que são relacionados com os diferentes modelos de tomada de decisão.

QUADRO 02 - RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS ENTRE DEFERENTES MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

	<b>MODELO RACIONAL</b>	<b>MODELO DA RACIONALIDADE LIMITADA</b>	<b>MODELO POLÍTICO</b>	<b>MODELO GARBAGE CAN</b>
<b>PRINCIPAIS TERMOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Modelos</li> <li>-Resultados</li> <li>-Cálculos</li> <li>-Números</li> <li>-Lógica</li> <li>-Matemática</li> <li>-Controles</li> <li>-Objetivos claros</li> <li>-Ausência de conflitos</li> <li>-Racionalidade</li> <li>-Objetividade</li> <li>-Programa</li> <li>-Quantificação</li> <li>-Lucros</li> <li>-Rendimentos</li> <li>-Custos</li> <li>-Produção</li> <li>-Estoque</li> <li>-Preços</li> <li>-Linearidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procedimentos</li> <li>-Relações</li> <li>-Estratégia</li> <li>-Objetivos e metas</li> <li>-Regras</li> <li>-Processos</li> <li>-Satisfazer</li> <li>-Ambiente</li> <li>-Informação</li> <li>-Dados</li> <li>-Contexto</li> <li>-Planejamento</li> <li>-Estrutura</li> <li>-Pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jogos e jogadores</li> <li>-Interesses próprios</li> <li>-Poder</li> <li>-Influência</li> <li>-Alianças e associações</li> <li>-Conflito</li> <li>-Astúcia</li> <li>-Negociação</li> <li>-Comunicação</li> <li>-Intuição</li> <li>-Opiniões</li> <li>-Concorrência/ Competição</li> <li>-Colisão</li> <li>-Barganha</li> <li>-Mudança de poder</li> <li>-Habilidade política</li> <li>-Ambivalência</li> <li>-Oportunismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas e soluções fortuitas</li> <li>-Participantes e oportunidades independentes</li> <li>-Fluxos</li> <li>-Aleatoriedade</li> <li>-Ambiguidade</li> <li>-Anarquias organizadas</li> <li>-Complexidade</li> <li>-Instabilidade</li> <li>-Combinações</li> <li>-Desordem</li> <li>-Rearranjos</li> <li>-Flexibilidade</li> <li>-Mudança</li> </ul>

Fonte: Baseado em Silva (1991) e complementado com Anastassopoulos et al. (1991) e Einsenhardt e Zbaracki (1992).

A partir do quadro 1 e do quadro 2, percebe-se que o fator relacionado ao tempo de tomada de decisão está presente em todos os modelos de decisão. Seja a ênfase na resolução de problemas, típica da racionalidade plena e limitada, na resolução de conflitos, que permeia o modelo político, ou a ênfase nos problemas errantes, do modelo alternativo de *garbage can*, o fator tempo está presente em todas as abordagens. Quanto a classificação de processo de tomada de decisão normativo e prescritivo, o fator tempo também se mantém presente em ambos, visto que a organização sofre pressões externas que necessitam que a tomada de decisão seja realizada em um determinado prazo, não importando se a ênfase seja no processo ou no resultado.

Outro fator que se mantém constante em todos os modelos de tomada de decisão é o grau de centralização da tomada de decisão. Embora que nos modelos de racionalidade plena e limitada às pessoas tendem a seguir uma direção em comum, no modelo político há uma coalizão de pessoas com interesses conflitantes e no modelo *garbage can* há uma certa anarquia organizada, o gestor ocupa uma posição no arcabouço estrutural da organização que irá influenciar o grau de tomada de decisão, assim como a rede de relacionamentos internos. Esses fatores irão, desse modo, influenciar a prática organizacional de tomada da decisão.

A disposição ao risco é outro fator que certamente estará presente em todos os modelos de tomada de decisão, visto que todos os modelos possuem metas a serem alcançadas. Os modelos de racionalidade plena e de racionalidade limitada buscam metas razoavelmente consistentes ou com atenção sequencial. O modelo político busca metas múltiplas e conflitantes, enquanto o modelo *garbage can* busca metas ambíguas e mutáveis. Todas as metas, embora possuam diferenças de perspectivas, estão dispostas ao risco.

Finalmente, o último indicador que se apresentou comum as diferentes perspectivas de tomadas de decisão é a assertividade das decisões. A comunicação se faz necessária, seja dentro do processo de racionalidade plena, limitada, no modelo político quanto no modelo *garbage can*.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo que foi exposto a respeito das práticas organizacionais referentes à tomada de decisão, percebe-se que o processo está presente em todos os níveis organizacionais e pode ser influenciado pelas percepções dos dirigentes. Desse modo, a tomada de decisão foi analisada segundo Shimonishi (2002) e segundo a revisão teórica aqui apresentada, e pode ser mensurada a partir de cinco indicadores: forma de análise e tomada da decisão, tempo de tomada de decisão, grau de centralização na tomada de decisão, disposição ao risco e assertividade das decisões, como pode ser mais bem visualizado no Quadro 03.

QUADRO 3 - INDICADORES DA PRÁTICA ORGANIZACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

<b>Tomada de decisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempo de tomada de decisão;</li> <li>- Grau de centralização da tomada de decisão;</li> <li>- Disposição ao risco;</li> <li>- Assertividade das decisões.</li> </ul>
--------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tais indicadores estão presentes em todas as perspectivas de decisão estratégica, nos modelos de racionalidade plena, racionalidade limitada, nos modelos políticos e de poder e também nos modelos alternativos, como o modelo *garbage can*. Dessa maneira, para estudos empíricos futuros nos quais se deseja mensurar as práticas organizacionais referentes à tomada de decisão, tais fatores poderão ser utilizados no processo, tanto dentro do modelo prescritivo quanto normativo.

Vale ressaltar que tais indicadores foram levantados utilizando unicamente a revisão teórica citada, não se caracterizando como uma conclusão definitiva sobre os indicadores mais apropriados para a mensuração das práticas organizacionais de tomada de decisão. Em uma aplicação empírica dos indicadores de tomada de decisão, recomenda-se, durante a elaboração de um instrumento de coleta de dados, uma pesquisa mais aprofundada e a possível aplicação de um pré-teste. A partir das especificidades do ambiente e do objeto de estudos, como, por exemplo, as características da matriz cultural sociológica da população estudada, os indicadores

podem ser levantados *ad hoc*, visto que muitas vezes a generalização não se aplica aos estudos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little, 1971.

ANASTASSOPOULOS et al. **Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise**. Paris: InterEditions, 1991. 480 p.

ANDERSON, J. R. Problem solving and learning. **American Psychologist**, 48 (1), p. 35-44, 1983.

BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 21 (3): 35-57, Jul/Set 1987.

BAZERMAN, M. H. **Judgment in Managerial Decision Making**. 3ª ed., New York: Wiley, 1994.

BRUNSSON, N. **The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1989.

CLEMEN, R. T., **Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis**. Pacific Grove: Duxbury Press. 1996.

EISENHARDT K.M.; ZBARACKI M.J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, vol 13, sp issue, p 17-37, 1992.

HATCH, M.J. **Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The Structure of "Unstructured" decision processes. Ithaca/New York: **Administrative Science Quarterly**, v.21, n.2, p.246-275, jun/1976.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão contemporânea**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

SHIMONISHI, J.S. **Atividade Gerencial e Características Culturais Brasileiras:** estudo de casos do setor bancário. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD/UFPR, Curitiba, 2002.

SILVA, C. J. **Contribuição para a compreensão do processo de tomada de decisões na universidade:** o caso da UNISINOS. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/EA UFRGS, Porto Alegre, 1991.

SIMON, H. A. Rational Choice and Structure of Environment. **Psychological Review**, LXII, p. 129-138, 1956.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.