

# PROCESSO DECISÓRIO E TOMADA DE DECISÃO: UM DUALISMO

Luciana Pucci Santos (UFRJ) lucianapuccisantos@yahoo.com.br  
Ricardo Wagner (UFRJ) ricardowagner@ufrj.br

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo a reflexão teórica sobre a necessidade de estudo dos modelos administrativos de tomada de decisão realizados nas empresas frente os modelos teóricos de processo decisório. Neste estudo são abordadas as especificidades de métodos teóricos de tomada de decisão tanto quanto são apontadas incongruências entre estes e a realidade praticada em organizações apresentadas por pesquisadores. A metodologia adotada constitui-se de pesquisa teórica, articulada através da revisão da literatura sobre processo decisório e pesquisa descritiva com a qual foi possível descrever as incongruências teórico-práticas apontadas por pesquisadores do campo da decisão, estudados através da consulta bibliográfica e documental em arquivos particulares e públicos, entre outros. O resultado principal diz respeito à necessidade de uma pesquisa de campo nas grandes empresas a fim de identificar seus processos de tomada de decisão e então, analisá-los a luz da literatura de processo decisório correlacionando-os com o propósito de obter novos conhecimentos e quiçá aperfeiçoar modelos existentes e/ou desenvolver novos modelos e teorias de decisão.

**Palavras chaves:** Processo Decisório; Tomada de Decisão; Empresas.

## 1. Introdução

Um aspecto fundamental do campo da decisão é o modelo racional de tomada de decisão, que segundo Bazerman (2004; p. 06), “é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada”.

Outro elemento importante, são as graves limitações que enfrenta o processo decisório e do dispêndio de tempo e energia que provoca. Orasuno (1995; p. 137-138) diz: “as organizações procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão. A tentativa se faz por meio da automatização dos sistemas operacionais e pelo estabelecimento de procedimentos padronizados para tentar cobrir as possíveis falhas”.

Além da característica colocada por Gomes, Gomes e Almeida (2002; p. 12-13) que afirmam: “tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e freqüentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados”.

Estes três pontos, acima mencionados, associados à busca de novas abordagens e visões modernas para a administração, uma das principais funções do pesquisador desta área, principalmente pela esperança de que estas possam se mostrar mais eficazes no tratamento de problemas, do que as tradicionais e sendo a característica primaz desta área do conhecimento a aplicabilidade, cabe ao pesquisador investir em tal esperança e assumir o risco inerente.

Também é atribuição deste, aproximar a academia e o mercado empresarial realizando-se assim, os grandes objetivos da pesquisa em administração: a busca do entendimento da realidade vivida pelas pessoas nas organizações e a prospecção de caminhos e metodologias que possam contribuir para o gerenciamento eficaz e eficiente das empresas, almejando como objeto de análise fundamentalmente as atividades de gerenciamento, o que imprime relevância a trabalhos que se propõem discutir tais temas.

Com o propósito de corroborar com esta premissa das pesquisas da administração, vem este estudo atuar em tais temas, pois de um lado, preocupa-se com a alarmante consideração de pesquisadores da decisão quanto às especificidades da tomada de decisão realizada nas organizações, e por outro lado, apontam as incongruências entre os modelos teóricos de processo decisório e a sua aplicabilidade.

Sobre este aspecto, surge a questão problematizada nesta pesquisa: “se há sinais empíricos de incongruências entre modelos teóricos de processo decisório e a realização de tomada de decisões nas empresas, por que o primeiro não deriva do segundo e este último, não aplica o primeiro?”

Uma questão que a primeira vista, parece não ser alvo de pesquisas, o que valida este estudo, pois as confirmações são de grande importância para o amadurecimento das teorias científicas no primeiro caso – modelos teóricos inapropriados a realidade das organizações -, tanto quanto analisar por que as corporações não conseguem aplicar os modelos teóricos, ao passo que uma possível desconfirmação desta inconsistência também poderá ser um subsídio importante para futuros estudos do mesmo modo que nos outros dois casos.

Assim, vem este estudo objetivar uma reflexão teórica sobre a necessidade de aprofundamento das pesquisas científicas sobre as tomadas de decisões realizadas nas organizações e denominadas por alguns teóricos como modelos administrativos, perfazendo a categoria descritiva de processo decisório em complemento aos modelos teóricos de processo decisório que normatizam a tomada de decisão.

A metodologia adotada neste estudo constitui-se de pesquisa teórica, articulada através da revisão da literatura sobre processo decisório e pesquisa descritiva com a qual foi possível descrever as incongruências teórico-práticas apontadas por pesquisadores do campo da decisão, estudados através da consulta bibliográfica e documental em arquivos particulares e públicos, entre outros.

## **2. O gestor e a tomada de decisão**

O processo de tomar decisões, como parte do trabalho dos administradores, foi destacado por diversos praticantes e estudiosos da administração, como Fayol e Mintzberg. Simon (1972, p.13) diz: “... achamos conveniente tomar umas pequenas liberdades com o idioma, e utilizar a ‘tomada de decisão’ como sinônimo de administração”.

Ao considerar desta forma a administração, Simon não pretende referir-se apenas ao ato final da escolha entre alternativas, mas a todo o processo. Segundo este autor, a decisão compreende três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. Essas três atividades consomem partes bem diversas do tempo disponível dos executivos, além de variar muito conforme o nível da organização, e de um executivo para outro.

Simon (1972), ainda esclarece que os executivos empregam grande parte do tempo estudando o ambiente econômico, técnico, político e social, procurando identificar condições novas que exijam novas ações. Eles, provavelmente, gastam parte ainda

maior do tempo, sozinhos ou em contato com seus colegas, buscando criar, delinear e desenvolver possíveis cursos de ação para enfrentar situações em que a decisão se torna necessária. Ocupam apenas pequena parte do tempo decidindo entre medidas alternativas, já tomadas para solucionar problemas já identificados e analisados em suas conseqüências.

À primeira fase do processo – a análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão foi denominada por Simon (1972, p. 14) de atividade de coleta de informações. À segunda, de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação, foi chamada de estruturação e à terceira, de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis, designada como atividade de escolha. De modo geral, a fase de coleta de informações precede à de estruturação, e esta à de escolha. O ciclo de fases, todavia, é muito mais complexo do que sugere essa seqüência. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma processo complexo (SIMON 1972).

Não obstante, as três grandes fases são, não raro, claramente discerníveis, à medida que se desenrola o processo de tomada de decisão na organização. Essas fases estão estreitamente relacionadas com os estágios da solução de problemas, descritos, pela primeira vez, por John Dewey (*apud* Simon, 1972, p. 17).

Simon (1972, p.17) afirma: “ignoramos a tarefa de executar as decisões. Diremos simplesmente que providenciar para que as decisões sejam executadas constitui, mais uma vez, forma de decisão”.

Assim acrescenta o autor, se uma mudança na política do país cria uma nova situação para os executivos da organização, pois exige estruturação e escolha de uma linha de ação para executá-la. A execução da política, portanto, não se distingue do fato de tornar a política mais detalhada. Por esta razão, justifica-se adotar o padrão de tomada de decisões como paradigma da maioria das atividades do executivo.

Portanto, estudar o processo de tomar decisões ajuda a compreender o trabalho gerencial e a desenvolver as atividades de administrador.

Neste sentido, de acordo com Costa Neto (2007, p. 40): “A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar”.

Além do mais, na seleção de futuros gerentes, muitas organizações procuram avaliar a aptidão dos candidatos para analisar e resolver problemas, individualmente e em grupo. Esse é um indício a mais da importância da capacidade de tomar decisões no elenco da capacidade dos gerentes.

Por causa dessa importância, o processo de tomar decisões firma-se como sendo uma disciplina com vida própria dentro do campo da administração. Essa atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização.

As decisões dentro da organização podem, entre outros, ser classificadas quanto à atividade administrativa a que ela pertence, segundo três níveis (ANTONY, 1995):

- Nível operacional – significando o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações. A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas.
- Nível tático – Englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, localização de projetos e novos produtos As decisões no

nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de:

- Formular novas regras de decisão;
  - Variação a partir de um funcionamento planejado;
  - Análise das possibilidades de decisão no curso das ações.
- Nível estratégico – Englobando a definição de objetivos, m,políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. A propósito das decisões de níveis estratégicos, é desenvolver estratégias para que a organização, seja capaz de atingir seus macro-objetivos.

O processo de decisão precisa ser bem compreendido para ser levado a bom termo. Uma decisão é uma escolha para enfrentar um problema. A decisão conduz a outra situação, que pode exigir novas decisões.

Assim, a importância da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Essa relação é tão estreita que é impossível pensar a empresa sem considerar a ocorrência constante do processo decisório.

Hoppen (1992), percebendo a organização como um sistema em constante mudança, acredita que as atividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.

Pesquisadores teóricos e empíricos, bem como administradores, tem dedicado grande parte de seus esforços e no intuito de melhorar e conduzir o processo de tomada de decisão. Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas se defrontam com estas questões. Quade (1989), referindo-se a tomada de decisão no setor público, registra que, no passado, quando os eventos aconteciam mais vagorosamente o empirismo e a experiência eram bem mais eficientes que hoje em dia. Por meio do processo: tentativa e erro e da política do “dar e receber”.

Atualmente os gerentes e pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios das organizações necessitam de suporte (mesmo científico) para que aconteça de uma forma mais satisfatória. Esse processo precisa ser bem compreendido e ferramentas, métodos e modelos precisam estar disponíveis no momento da tomada de decisão.

Por isto, diversos estudos devem ser desenvolvidos, para tornar mais fácil e com mais qualidade a participação dos gerentes, como de outros profissionais dentro desse aspecto de trabalho.

## **2. O Estudo do Processo Decisório**

O estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem organizações (LENGNICK-HALL, 2003; TONN, 2003), tendo em vistas as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal (TAPSCOTT e CASTON, 1995). Estas mudanças implicam na procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão (DRUCKER, 1998) e na continuada procura de eficiência nos processos (GONÇALVES, 2000).

No entanto, no que diz respeito ao Brasil, pode-se afirmar que esse campo de pesquisa ainda não se encontra consolidado. Em avaliação realizada por Hoppen e Lobler (2004), tendo como fonte os principais periódicos científicos em Administração do país, nos anos 1933-2002, foram identificados 53 artigos publicados, com variadas abordagens, sobre processo decisório nas organizações. Este número, segundo os autores, pode ser considerado modesto tendo em vista a importância do tema, que fora discutido no capítulo anterior.

Por sua vez, ao analisarem os cursos de doutorado em Administração do país – (CAPES, agosto de 2002), os autores observaram que nenhum deles apresenta processo decisório como uma área de concentração ou de ênfase. Concluíram, então, Hoppen e Lobler (2004), que as pesquisas provêm de áreas de diversas, o que, por um lado, pode significar uma interdisciplinaridade do campo de conhecimento. Por outro lado, isto pode significar que os estudos são realizados isoladamente, revelando uma falta de continuidade na pesquisa e um campo de conhecimento fragmentado.

Com o intuito de dar continuidade à discussão sobre a pesquisa e a produção científica da comunidade acadêmica da área de Administração no Brasil (BERTERO et al., 1999; FROEMMING et al., 2000; HOPPEN, 1998; entre outros), têm realizado estudos, sendo alguns caracterizáveis como uma análise qualitativa para avaliar o estado da arte, uma vez que a importância de um estudo desta natureza foi apresentada por Machado-da-Silva et al. (1990, p.11), como:

“uma das maneiras de avaliar-se o estágio de desenvolvimento de um determinado campo de conhecimento é através da análise de sua produção acadêmica mais recente. Artigos publicados refletem, pelo menos em parte, o estado de ebulição de um campo de conhecimento, suas tendências teóricas e metodológicas, seus problemas e incertezas, as perspectivas e abordagens mais utilizadas, as temáticas mais enfatizadas, enfim, as orientações básicas que norteiam os estudiosos do assunto”.

Desse modo, entende-se que é necessário a contigüidade dos estudos relacionados à tomada de decisão, uma vez que estes no Brasil não perfizeram nos últimos anos um patamar diferente daquele apresentado por Hoppen e Lobler (2004), tanto quanto são ainda praticamente insignificantes à medida que comparados às teorias de processo decisório, que não refletem a realidade executada nas organizações, justamente por estarem fundamentadas no modelo racional de tomada de decisão, que segundo Bazerman (2004; p. 06), “é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada”.

Além do mais, por ser o processo de tomar decisões, parte do trabalho dos administradores, identificação destacada por diversos praticantes e estudiosos da administração, como Fayol e Mintzberg. Tanto quanto segundo Simon (1972, p.13): “... achamos conveniente tomar umas pequenas liberdades com o idioma, e utilizar a ‘tomada de decisão’ como sinônimo de administração”.

Por estes aspectos, que também são congruentes com as necessidades dos gestores de maior suporte para tomadas de decisão mais satisfatórias, diversas técnicas foram e devem ser continuamente desenvolvidas, para tornar mais fácil e com mais qualidade a participação dos gerentes, como de outros profissionais dentro desse aspecto de trabalho. Esta questão das modelagens teóricas de processo decisório será investigada a seguir.

### **3. Modelo Teórico de Processo Decisório**

A modelagem teórica de processo decisório supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes fazem escolhas consistentes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas (ROBBINS e DECENZO, 2004). Para estes autores, um tomador de decisão perfeitamente racional seria plenamente objetivo e lógico. Definiria um problema com cuidado e teria uma meta clara e específica. Além disso, as etapas nos processo de tomada de decisão levariam consistentemente à escolha da alternativa que maximiza aquela meta.

Neste sentido, Bazerman (2004, p. 5) coloca que “um processo racional de decisão subentende que o decisor seguiu seis fases de um modo totalmente racional, isto é, os tomadores de decisão (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam acuradamente todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam acuradamente cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido”.

De acordo com as colocações de Robbins e Decenzo e Bazerman algumas suposições de racionalidade perfazem o modelo racional de processo decisório que é o fundamento das modelagens teóricas sistematizadas para as tomadas de decisão. Estas suposições de racionalidade são descritas no Quadro 1.

**Quadro 1. Suposições de racionalidade do processo decisório racional**

O problema é claro e inequívoco.	Uma meta única e bem definida deve ser alcançada.	São conhecidas todas as alternativas e conseqüências.	As preferências são nítidas.	As preferências são constantes e estáveis.	Não existe nenhuma restrição de tempo ou de custo.	A escolha final maximizará a recompensa econômica.
Levam à						
<b>Tomada de Decisão Racional</b>						
Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p. 81)						

Tratando das suposições de racionalidade, Robbins e Decenzo (2004, p. 81) afirmam que estas muitas vezes não se mantêm verdadeiras porque o nível de certeza exigido pelo modelo racional raramente existe. Ou seja, os autores dizem:

“a certeza infere que um gerente pode tomar uma decisão precisa porque o resultado de cada alternativa é conhecido. No mundo real, sabemos que esse não é o caso. A maioria dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza”.

Outra questão torna-se importante de ser tratada quando se fala de pressupostos de racionalidade, que é a própria definição desta última. Bazerman (2004) define racionalidade no contexto do processo decisório como sendo o processo de tomada de decisão que leve ao resultado ótimo, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

Além do mais, o autor diz: “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” (BAZERMAN, 2004, p. 06).

Ainda este autor, cita Simon (1957) e March e Simon, (1958) *apud* Bazerman (2004), por terem sugerido que o julgamento individual fica restringido pela sua racionalidade e que se poderia entender melhor o processo de decisão explicando processos de decisão reais e não-normativos. Embora para Bazerman, a estrutura restringida pela racionalidade considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, ela reconhece que muitas vezes faltam aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante.

Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis. Além disso, os tomadores de decisões retêm somente uma quantidade relativamente pequena de informações em sua memória útil. Para finalizar esta questão,

Bazerman acrescenta que limitações de inteligência e de percepções restringem a capacidade de os tomadores de decisões “identificarem” a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis. E concluiu que, juntas essas limitações os impedem de tomar as decisões ótimas que o modelo racional pressupões.

Assim, pode-se aferir que as decisões irracionais resultantes, seguindo as reflexões sobre racionalidade e seus pressupostos e Bazerman, podem refletir uma confiança em vieses intuitivos que despreza toda a gama de possíveis conseqüências. Neste sentido, Bazerman (2004) afirma que tomadores de decisões sacrificam a melhor solução em favor de outra que seja aceitável ou razoável, em vez de examinarem todas as alternativas possíveis, eles simplesmente procuram até achar uma solução que satisfaça um nível aceitável de desempenho.

Embora os conceitos de pressupostos da racionalidade de Robbins e Decenzo, de racionalidade restringida e do sacrifício da melhor solução em favor de outra razoável de Bazerman, sejam importantes para mostrar que o julgamento se desvia da racionalidade, eles não dizem como o julgamento sofrerá vieses. Contudo, o conhecimento deste último, segundo Bazerman (2004), ajudará os tomadores de decisões a identificar situações nas quais podem estar agindo com base em informações limitadas, mas não ajudam a diagnosticar os vieses sistemáticos específicos, direcionais que afetam o julgamento humano.

Tversky e Kahneman (1974), quinze anos mais tarde da publicação dos trabalhos de Simon, continuaram o que ele tinha iniciado, fornecendo informações críticas sobre vieses sistemáticos específicos que influenciam o julgamento. Este trabalho e os que se seguiram levaram ao moderno entendimento do julgamento.

Bazerman (2004) aponta que especificamente pesquisadores descobriram que as pessoas se fiam em diversas estratégias simplificadoras que são chamadas de heurística. Robbins e Decenzo (2004, p. 84) sobre esta questão, esclarecem que:

“quando indivíduos tomam decisões, precisam primeiro fazer escolhas. Mas isso requer pensamentos cuidadosos e muitas informações. No entanto, informações completas nos sobrecarregariam. Consequentemente, muitas vezes nos engajamos em comportamentos que aceleram o processo, ou seja, para evitar a sobrecarga de informações, dependemos de atalhos de julgamento chamados de heurísticas”.

Estes autores ainda colocam que as heurísticas comumente existem em duas formas: de disponibilidade e representativas, sendo que ambos os tipos criam tendências nos decisores. A heurística da disponibilidade se relaciona à tendência de basear julgamentos em informações que estejam prontamente disponíveis, pois eventos que invocam emoções marcantes – vivas para a imaginação ou que ocorreram recentemente – criam uma impressão forte em nós. Como resultado, é provável que se superestime a frequência da ocorrência de eventos improváveis.

Já em relação à heurística da representatividade, Robbins e Decenzo (2004), a definem como aquilo que faz com que um indivíduo compare a probabilidade de uma ocorrência com algo com o qual estão familiarizados.

Conquanto, estes autores fazem um alerta quanto a qualidade das informações coletadas na prática de tomadas de decisões. Robbins e Dezenzo (2004, p. 83) dizem:

“a maioria de nós toma decisões com base em informações incompletas. Por quê? Quando enfrentamos problemas complexos, respondemos (a maioria) reduzindo o problema a algo que possamos entender. Muitas vezes, as pessoas têm habilidades limitadas em processar e assimilar grandes quantidades de informação para chegar a uma solução ótima. Como resultado, elas ‘satisfacientizam’, ou seja, buscam soluções que sejam satisfatórias e suficientes – ou simplesmente boas o suficiente”.

Ainda refletindo sobre a ‘satisfacentização’ de gerentes, estes autores afirmam que quando estes enfrentam um problema simples, com poucas alternativas, quando as pressões de tempo são mínimas e o custo de buscar e avaliar alternativas é baixo, o modelo racional oferece uma boa descrição do processo de tomada de decisão. Contudo, acrescentam que estas situações constituem a exceção e não a regra.

Por tratar de modelo racional de decisão segundo a Administração normalmente cai em um destes dois tipos: modelo clássico ou o modelo administrativo (Quadro 2), sendo que a escolha do modelo depende da preferência pessoal do administrador, se a decisão é programada ou não, e o grau no qual a decisão é caracterizada por risco, incerteza ou ambigüidade (DAFT, 1997).

**Quadro 2. Características dos Modelos Clássico e Administrativo de Tomada de Decisão**

<b>Modelo Clássico</b>	<b>Modelo Administrativo</b>
Problemas e metas bem definidas	Problemas e metas vagas.
Condição de certeza.	Condição de incerteza.
Informação completa sobre alternativas e seus resultados.	Informação limitada sobre alternativas e seus resultados.
Escolha racional e individual para maximizar os resultados.	Escolha satisfatória para a resolução de problemas usando intuição e coalizões.
Fonte: Daft (1997, p. 170)	

Para o autor, o modelo clássico de tomada de decisão baseia-se na suposição econômica e surgiu na literatura da administração por se esperar dos gestores que tomem decisões economicamente sensíveis aos melhores interesses econômicos da organização, tendo como suposições subjacentes que:

1. o tomador de decisões atua para cumprir metas que são conhecidas e de acordo. Os problemas estão precisamente formulados e definidos.
2. O tomador de decisões esforça-se pelas condições de certeza, coletando informações completas. Todas as alternativas de resultados em potencial são calculados.
3. Os critérios para avaliação das alternativas são conhecidos. O tomador de decisões seleciona a alternativa que maximizará o retorno econômico para a organização.
4. O tomador de decisões é racional e usa lógica par alocar valores, ordena preferências, avalia alternativas e toma a decisão que maximizará o alcance das metas organizacionais.

Daft (2004) sobre o modelo clássico de tomada de decisão afirma que é considerado normativo, o que significa dizer que ele define como o tomador de decisões *deve* fazê-lo. E acrescenta que, ele não descreve como os administradores realmente tomam as decisões e também na fornece orientações de como alcançar o resultado ideal para a organização. O valor deste modelo tem sido sua habilidade para ajudar os decisores a serem mais racionais, além de terem recebido nos últimos anos maior aplicação por causa das técnicas de decisão quantitativas que usadas em computadores, que incluem: árvore de decisão, matrizes *payoff*, análise de ponto de equilíbrio, programação linear, previsão e modelos de pesquisa operacional, entre outros, sendo que o uso de sistemas de informação e base de dados computacionais aumentou o poder da abordagem clássica.

Entretanto, Daft (1997, p. 169) adverte que: “em muitos aspectos, o modelo clássico representa um modelo ‘ideal’ de tomada de decisão que é freqüentemente inatingível por pessoas reais em organizações reais. É bastante valioso quando aplicado a decisões programadas e decisões caracterizadas pela certeza”.

Em relação ao modelo administrativo de tomada de decisão, Daft (1997) descreve como os gerentes atualmente tomam decisões em situações difíceis, como aquelas caracterizadas como decisões não-programadas, de incerteza e de ambigüidade. Este modelo se apóia nas diferentes suposições do modelo clássico e focaliza os fatores da organização que influenciam as decisões individuais. É mais realista do que o modelo clássico para decisões complexas e não-programadas. De acordo com o modelo administrativo:

1. As metas de decisão são freqüentemente vagas, conflitantes, e não há consenso entre os gerentes. Os gerentes freqüentemente não estão a par dos problemas e oportunidades que existem na organização.
2. Os procedimentos racionais não são usados sempre e, quando são, estão restritos a uma visão simplista do problema que não capta a complexidade real dos eventos organizacionais.
3. a busca dos gerentes por alternativas é limitada por causa das restrições de pessoas, de informações e de recursos.
4. A maioria dos gerentes acomoda-se com uma solução satisfatória em vez de maximizar as soluções. Isto se deve em parte porque eles têm informação limitada e também porque têm somente um critério vago do que constitui maximizar uma solução.

Segundo Daft (1997, p. 169):

“o modelo administrativo é considerado descritivo, o que significa que ele descreve como os gerentes realmente tomam decisões em situações complexas, em vez de ditar como eles *deveriam* tomar decisões de acordo com uma teoria ideal. Este modelo reconhece as limitações humanas e ambientais que afetam o grau em que os gerentes podem adotar um processo racional de tomada de decisão”.

A fim de esclarecer melhor o modelo racional de tomada de decisão que fundamenta os modelos clássico e administrativo, Daft (1997) apresenta as etapas da tomada de decisão racional que são: reconhecimento da necessidade de decisão, diagnóstico e análise de causas, desenvolvimento de alternativas, seleção da alternativa desejada, implementação da alternativa escolhida, avaliação e *feedback*.

A fase de reconhecimento da necessidade de decisão, segundo Daft (1997) envolve problemas tanto quanto oportunidades. O primeiro ocorre quando a organização realiza menos do que as metas estabelecidas, tendo algum aspecto de desempenho insatisfatório. Enquanto que oportunidade existe quando os gerentes identificam realizações em potencial que excedem as metas específicas, visualizando a possibilidades de melhorar o desempenho além dos níveis atuais.

Com relação à identificação de problema ou de oportunidade constituem a primeira etapa na seqüência da decisão e requer observação do ambiente interno e externo em assuntos que demandam a atenção do executivo a fim de determinar se a organização está progredindo satisfatoriamente na direção de suas metas. Acrescenta o autor que reconhecer a necessidade de decisão é difícil porque freqüentemente ela significa a integração de partes de informações (DAFT, 1997).

Em relação ao diagnóstico e análise de causas referem-se à compreensão da situação que deve ser refinada, sendo o diagnóstico a etapa do processo de tomada de decisão na qual gerentes analisam os fatores causais subjacentes associados à situação de decisão.

Kepner e Tregoe *apud* Daft (1997, p. 171), que coordenam estudos extensos sobre a tomada de decisão gerencial, recomendam que os administradores elaborem uma série de questões para especificar as causas subjacentes, incluindo as seguintes: que estado de desequilíbrio nos afetou?, quando ocorreu?, onde ocorreu?, como ocorreu?, para quem

ocorreu?, qual é a prioridade do problema?, qual é a interligação dos eventos? E, que resultado vem de qual atividade?.

Estas questões auxiliam a especificar o que atualmente ocorreu e por quê para que seja possível passar para a próxima fase que é a de desenvolvimento de alternativas possíveis que irão responder às necessidades da situação e corrigir as causas subjacentes.

Para Daft (1997), para decisões programadas – rotineiras, repetitivas e por isto já analisadas -, alternativas viáveis são facilmente identificadas e, na verdade, já estão normalmente disponíveis dentro das regras e procedimentos da organização. As decisões não-programadas – novas, inéditas por isto complexas -, entretanto, requerem o desenvolvimento de novos cursos de ação que irão atender às necessidades da empresa. Para decisões tomadas sob condições de incerteza elevada, os gerentes podem desenvolver somente uma ou duas soluções freqüentes, satisfatórias para lidar com o problema.

Este autor ainda acrescenta que decisões alternativas podem ser consideradas ferramentas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e desejado da organização.

Tratando a etapa posterior de seleção da alternativa desejada, Daft (1997) recomenda que uma vez as alternativas viáveis tenham sido desenvolvidas, uma deve ser selecionada e esta deve ser a mais próxima entre os cursos alternativos de ação, sendo que a melhor alternativa é aquela na qual a melhor solução encaixa-se totalmente nas metas e valores da organização e atinge os resultados desejados usando o mínimo de recursos.

Em seqüência há a implementação da alternativa que envolve o uso de habilidades gerenciais, administrativas e de persuasão para assegurar que a alternativa escolhida seja implementada. No estágio de avaliação e *feedback*, os decisores, no primeiro caso, colhem informações que lhes dizem como a decisão foi implantada e se ela foi eficaz em atingir suas metas, enquanto que no segundo fornecem a quem toma decisões informações que podem precipitar um novo ciclo de decisão ou uma nova análise de quaisquer etapas do processo de tomada de decisão desenvolvido.

Embora tenha sido feito neste capítulo um amplo estudo sobre os modelos teóricos de decisão e suas incongruências segundo pesquisadores e teóricos respeitados, vem este artigo objetivar a relevância de pesquisas empíricas sobre tomada de decisão a fim de descobrir novos conhecimentos que dêem suporte para tomadas de decisão mais satisfatórias.

#### **4. Melhoria na Tomada de Decisão**

Para Bazerman (2004) as pessoas 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 este autor é: o que pode ser feito para corrigir essas deficiências.

Pesquisadores da decisão têm respondido a essa pergunta com uma variedade de conselhos prescritivos que se somam ao seu trabalho descritivo, contudo uma estratégia concreta e complementar para se tomar decisões estratégicas é: adquirir experiência e conhecimento técnico.

Com relação a esta estratégia – adquirir experiência e conhecimento técnico – diz respeito à melhoria do julgamento que segundo pesquisadores ocorrerá naturalmente à medida que indivíduos receberem retorno sobre suas decisões anteriores, visão representada por Kagel e Levi (1986) *apud* Bazerman (2004, p. 198) que dizem:

“ fornecidos experiência e retorno suficientes sobre os resultados de suas decisões, não temos dúvida de que nossos participantes experimentais, bem como a maioria dos participantes de concorrências do mundo”real”, eventualmente aprenderiam a evitar a maldição do vencedor em qualquer conjunto particular de circunstâncias. A maldição do vencedor é um fenômeno de desequilíbrio que se corrigirá dados o tempo suficiente e o tipo certo de retorno de informações”.

Bazerman acrescenta que as experiências da vida ajudam as pessoas a aprimorar várias habilidades e a abandonar muitos maus hábitos, contudo, as distorções do julgamento podem não estar entre eles. Neste sentido, Tversky e Kahneman (1986, p. s274-275) têm argumentado que é improvável que vieses básicos de julgamento se corrijam por si sós com o tempo, pois aprendizado responsivo requer retorno preciso e imediato, o que raramente está disponível no mundo real porque:

“(i) resultados normalmente são demorados e não é muito fácil atribuí-los a uma determinada ação; (ii) variabilidade do ambiente degrada a confiabilidade do retorno...; (iii) freqüentemente não há nenhuma informação sobre qual teria sido o resultado se outra decisão tivesse sido tomada; e (iv) muitas das decisões importantes são únicas e, portanto, oferecem pouca oportunidade de aprendizagem ... qualquer alegação de que um determinado erro será eliminado pela experiência deve ser fundamentada pela demonstração de que as condições para aprendizagem efetiva estão satisfeitas”.

Neale e Northcraft (1989) propuseram que os resultados da tomada de decisões viesadas podiam ser eliminados ou aprimorados mediante o desenvolvimento da experiência que foram definidos como experiência simplesmente o retorno repetido e o conhecimento técnico resulta quando indivíduos desenvolvem uma conceitualização estratégica do que constitui um processo racional de tomada de decisões e aprendem a reconhecer os vieses que limitam a racionalidade.

Para Bazerman (2004) a distinção entre experiência/conhecimento técnico feito por Neale e Northcraft é extremamente relevante para a questão de determinar se tomadores de decisões experientes podem ou não se beneficiar do estudo do processo de decisão. Thompson (2001) descobriu que as lições da experiência humana precisam estar sob uma forma abstrata para que possam ser generalizadas para outros contextos. E argumenta o autor que, quando pessoas aprendem com um episódio por vez, 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.

Para reforçar as desvantagens de confiar na experiência para adquirir conhecimento, Dawes (1988) *apud* Bazerman (2004) observou que muitas vezes o significado de uma famosa citação e escreveu:

“aprender com uma experiência de fracasso...sem dúvida é “caro” e pode até mesmo ser fatal...ademais, experiências de sucesso podem ter resultados negativos, bem como resultados positivas, quando a aprendizagem for inconsistente... Pessoas que são extraordinariamente bem-sucedidas – ou que têm muita sorte – em geral podem concluir, de sua “experiência”, que são invulneráveis e, conseqüentemente, cortejar o desastre deixando de monitorar seu comportamento e suas implicações”.

Para Bazerman (2004) esse modo de ver a experiência reitera o valor comparativo de obter um entendimento conceitual sobre como se toma uma decisão racional, em vez de apenas depender da aprendizagem passiva, relativamente inconsciente, obtida pela experiência. E acrescenta que conhecimento técnico requer muito mais do que o retorno pouco claro de resultados incertos, incontroláveis e muitas vezes demorados.

Este autor afirma ainda que o benefício final de desenvolver uma conceitualização estratégica da tomada de decisões concerne à capacidade de transferência, uma vez que

experiência sem conhecimento técnico limita a capacidade de transferir conhecimento às futuras gerações. Um elemento fundamental do desenvolvimento de uma conceitualização estratégica da tomada de decisões é aprender a evitar, em contextos individuais e de grupo, os muitos vieses existentes no julgamento.

Livrar-se de vieses, segundo Bazerman (2004) refere-se a um procedimento para reduzir ou eliminar vieses das estratégias cognitivas do tomador de decisões. Fischhoff (1982) propôs quatro etapas que os professores ou treinadores de processo decisório podem seguir para incentivar seus estudantes a fazer melhores julgamentos: (1) alertar quanto à possibilidade de viés; (2) descrever a direção do viés; (3) oferecer uma dose de retorno; e, (4) oferecer um programa ampliado de treinamento com retorno, instrução e o que for necessário para aprimorar o julgamento.

Este autor também argumenta que se livrar dos vieses é um processo extremamente difícil que deve ser monitorado muito de perto e orientado por uma estrutura psicológica para a mudança.

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 à luz do conhecimento técnico de processo decisório e gerarem novos conhecimentos e aprimorarem as teorias e os modelos disponíveis.

## **5. Conclusão**

O estudo do processo decisório tem obtido cada vez mais destaque nas pesquisas que envolvem organizações, tendo em vista as rápidas mudanças que estão ocorrendo no ambiente social, econômico e legal. Estas mudanças implicam na procura de uma maior proatividade dos tomadores de decisão e na continuada procura de eficiência nos processos.

No entanto, no que diz respeito ao Brasil, pode-se afirmar que esse campo de pesquisa ainda não se encontra consolidado, visto que o número de artigos publicados pode ser considerado modesto tendo em vista a importância do tema para a administração e principalmente para o gestor.

Outro aspecto fundamental do campo da decisão diz respeito às suas bases no modelo racional de tomada de decisão, que se compõe de um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada.

Outro elemento importante, são as graves limitações que enfrenta o processo decisório e do dispêndio de tempo e energia que provoca na contramão das necessidades das organizações que procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão, através da automatização dos sistemas operacionais e pelo estabelecimento de procedimentos padronizados para tentar cobrir as possíveis falhas.

Além disto, há outra questão que a tomada de decisões complexas que é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados.

Estes pontos, associados à busca de novas abordagens e visões modernas para a administração, uma das principais funções do pesquisador desta área, principalmente pela esperança de que estas possam se mostrar mais eficazes no tratamento de problemas, do que as tradicionais acrescidas das diversas conclusões de pesquisadores de decisão a respeito das incongruências e limitações do modelo racional, tanto quanto

da importância dos modelos prescritivos ao invés do modelo normativo e principalmente de se desenvolver estudos descritivos das tomadas de decisões, apontam para a necessidade do desenvolvimento de pesquisas empíricas no contexto organizacional desta temática que para alguns autores nada mais é do que a função do administrador.

Além do que, devem-se se concentrar os esforços científicos a respeito da decisão como ênfase da área do conhecimento de Administração para que o conhecimento técnico seja ampliado para áreas diversas, o que, por um lado, significa desenvolver a interdisciplinaridade característica deste campo de conhecimento e por outro lado, superando o isoladamente com os estudos estão sendo realizados e não possibilitando falta de continuidade na pesquisa e um campo de conhecimento fragmentado.

### **Referência Bibliográfica:**

BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório:** para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. (1994) A evolução da análise organizacional no Brasil. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 81-90.

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões.** São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

DAFT, R. L. (1997) **Administração.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora.

DAWES, R. M. (1988) **Rational choice in an uncertain world.** Nova York: Harcourt Brace Jovanovich.

DRUCKER, P. (2000) A Quarta revolução da Informação. **Exame**, 26.08.1998, p. 56-58.

FROEMMING, L. M. S., LUCE, F. B., PERIN, M. G., SAMPAIO, C. H., BEBER, S. J. N.e TREZ, G (2000) Análise da Qualidade dos Artigos Científicos da área de Marketing no Brasil: as Pesquisas Survey na Década de 90. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 201-219, set-dez.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial:** Enfoque Multicritério. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. (2000) As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, jan-março.

HOPPEN, N. (1992). Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação. **Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial**, Porto Alegre.

\_\_\_\_\_ (1998) Sistemas de Informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.3, p. 151-177, set-dez.

\_\_\_\_\_ ; DORNELAS, J. S. (2001). A Gestão Participativa e o Uso de Sistemas de Apoio à Decisão em Grupo como Propulsores de Novas Estruturas Organizacionais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 77-96.

\_\_\_\_\_. ; LÖBLER, M. L. (2004). Processo Decisório em Organizações no Brasil: um exame dos estudos realizados entre 1993-2002. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p. 49-70.

\_\_\_\_\_. ; LÖBLER, M. L. (2006). Utilisation de l'information et stratégies de décision lors de l'interaction avec un SAD. **Journal of Decision Systems**, v. 15, p. 339-360.

LENGNICK-HALL, M. L. (2003). Identify, Learning and Decision Making in Changing Organizations. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 2, p. 530, summer.

LÖBLER, M. L.; HOPPEN, N. (2006). Validação de Decisor, um Sistema de Apoio à Decisão Multicriterial para Mapear Processos Decisórios. **READ - Revista eletrônica de administração**, Edição 49, Vol. 12 No. 1, Jan - Fev.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; AMBONI, N. (1990) Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. **Anais do XIV Encontro Anual da ANPAD**, Organizações, Florianópolis, v. 6, p. 11-28, set.

MILLER, D. W. E STARR, M. K. (1972) **Estrutura das Decisões Humanas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

NEALE, M.A.; NORTHCRAFT, G.B. (1989) Experience, expertise and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization. Em B. Sheppard, M. B. e R. LEWICKI (Eds). **Research on Negotiation in Organization**. Greenwich, Conn: JAI Press, v. 2.

ORASUNO, J. M. **Decision: making in the cockpit**. In WIENER, E. L; KANK, B. G.; HELMREICH, R. L. **Cockpit resource management**. San Diego, California: Academic Press, 1995.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. (2004) **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall.

TAPSCOTT, D. e CASTON, A. (1995) **Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Makron-McGraw-Hill.

TVERSKY, A. E KAHNEMAN, D. (1974) Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, n. 185, p. 1124-1131.

\_\_\_\_\_. (1981) The framing of decisions and the psychology of choice. **Science**, n. 211, p. 453-463.

\_\_\_\_\_. (1983) Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. **Psychological Review**, n. 90, p. 293-315.

\_\_\_\_\_. (1986) Rational choice and the framing of decisions. **Journal of Business**, n. 59, p. 251-294.

TONN, B. E. (2003) The Future of Future Decision Making. **Futures**, v. 35, n. 6, p. 673-688, junho.

SIMON, H. A. (1972) **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura.