

A RACIONALIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

RATIONALITY IN DECISION MAKING IN ORGANIZATIONS

Alonso Luiz Luiz Pereira

RESUMO

Constitui-se numa realidade diária de uma organização, encontrar-se diante de sérios problemas que precisam ser resolvidos. Em geral, são problemas grandes e complexos, requerendo a participação de vários agentes e de diferentes níveis funcionais para solucioná-los. A tomada de decisão é sempre necessária, quando se está diante de um problema que possui mais de uma alternativa. O processo decisório implica a necessidade de uma racionalidade objetiva, que traz como consequência a necessidade do tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão e da consideração de todo um conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como resultado da escolha de uma alternativa. Como as teorias e modelos de tomada de decisão impactam a racionalidade no processo decisório nas organizações? Esta pesquisa tem o objetivo de apresentar uma revisão bibliográfica sobre a racionalidade e o processo decisório nas organizações, abordando a Teoria da Escolha Racional, a Teoria da Decisão e os modelos de tomada de decisão, como contribuição à análise do impacto da racionalidade no processo decisório e possibilitar algumas considerações sobre o impacto das decisões nas organizações. O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação. As organizações devem considerar conceitos adequados de mensuração e avaliação, que permitam que as decisões sejam tomadas tendo como referência uma base consistente e homogênea com vistas à otimização dos resultados e que mitigue os possíveis conflitos entre interesses pessoais e os interesses organizacionais.

Palavras-chaves: Problema. Racionalidade. Processo Decisório. Resultados Organizacionais.

ABSTRACT

It is a daily reality for an organization to face serious problems that need to be addressed. In general, they are large and complex problems, requiring the participation of various agents and different functional levels to solve them. Decision making is always necessary when facing a problem that has more than one alternative. The decision-making process implies the need for objective rationality, which results in the decision maker's need to adjust his behavior to an integrated system, through a broad view of alternatives that appear to him before decision-making and consideration of a whole complex set of consequences that can be generated as a result of choosing an alternative. How do decision making theories and models impact rationality in decision making in organizations? This research aims to present a literature review on rationality and decision making in organizations, addressing Rational Choice Theory, Decision Theory and decision making models, as a contribution to the analysis of the impact of rationality on

decision making. and enable some consideration of the impact of decisions on organizations. Decision-making involves the application of different decision-making models, each relevant to a particular situation. Organizations should consider appropriate measurement and evaluation concepts that allow decisions to be made against a consistent and homogeneous basis for optimizing outcomes and mitigate potential conflicts between personal and organizational interests.

Keywords: *Problem. Rationality. Decision making process. Organizational Results.*

INTRODUÇÃO

A tomada de decisão é sempre necessária, quando se está diante de um problema que possui mais de uma alternativa que pode ser eleita a melhor, ainda que este problema possua um ato de solução, têm-se as alternativas de se tomá-lo ou não.

De acordo com Simon (1983, p. 64) "uma teoria das decisões administrativas terá, forçosamente, que se preocupar de certa maneira com os aspectos racionais da escolha". Entretanto, mesmo na operacionalização do processo decisório racional, conforme se encontra teoricamente definido, o grau de racionalidade que o permeia pode ser relativizado por causa da introdução involuntária de ações comprovadamente comportamentais, por parte do tomador de decisão, o que é inerente à própria natureza humana.

Desta forma, quando um agente pretende tomar uma decisão ou fazer uma escolha qualquer, pressupõe-se que ele faça uso dos pressupostos da racionalidade, independente do grau de complexidade da escolha.

Segundo Motta (1988, p. 81) a decisão sob a perspectiva da racionalidade, no âmbito das organizações, é baseada no pressuposto de que o fluxo de produção e análise de informações "ocorrerá num processo sequencial em que os participantes contribuirão eficientemente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional".

A decisão faz parte da gestão e muitas vezes seu estudo é negligenciado, inclusive por aqueles responsáveis por tomar decisões importantes nas organizações como os executivos e os negociadores. Há evidências de que a qualidade das decisões é impactada pela racionalidade dos decisores.

Uma das funções do gestor consiste em tomar decisões sobre que destino dar à determinada situação ou problema. Independente da função hierárquica, o gestor sempre terá que tomar decisões na organização tendo em mente o problema e os impactos que essa decisão irá provocar à organização.

O processo decisório implica a necessidade de uma racionalidade objetiva, que traz como consequência a necessidade do tomador de decisão ajustar seu comportamento a um sistema integrado, por meio de uma visão ampla de alternativas que se lhe afiguram antes da tomada de decisão e da consideração de todo um conjunto complexo de consequências que poderá ser gerado como resultado da escolha de uma alternativa.

No processo decisório, a qualidade da decisão é fator fundamental, porque afeta o futuro da organização. A racionalidade do gestor é necessária na tomadas de decisão, mas deverá estar em consonância com as informações advindas do

diagnóstico do problema, bem como na análise e avaliação das alternativas, no sentido de evitar problemas superiores aos que deram origem ao processo decisório.

Desta maneira, a capacidade de compreensão e de escolha do gestor é desafiada a todo instante a tornarem-se objetivas, pela necessidade da decisão racional diante do cenário de incertezas no qual estão inseridas as organizações. Assim, levante-se o seguinte problema de pesquisa: Como as teorias e modelos de tomada de decisão impactam a racionalidade no processo decisório nas organizações?

Esta pesquisa tem o objetivo de apresentar uma revisão bibliográfica sobre a racionalidade e o processo decisório nas organizações, abordando a Teoria da Escolha Racional, a Teoria da Decisão e os modelos de tomada de decisão, como contribuição à análise do impacto da racionalidade no processo decisório e possibilitar algumas considerações sobre o impacto das decisões nas organizações.

REFERENCIAL TEÓRICO

A racionalidade pressupõe que escolhas de qualidade a serem feitas, contemplam complexidade se observadas de forma minuciosa, pois requerem uma boa análise da situação e das variáveis potencialmente influentes. Feito isso, cabe ao gestor selecionar a melhor alternativa e decidir, cumprindo assim a sua função gerencial.

Simon (1983) constrói uma teoria administrativa baseada na racionalidade limitada e do conhecimento fragmentado das pessoas interferindo nas organizações. Para ele, todas as vezes que as decisões levam à seleção de finalidades últimas elas serão chamadas de juízos de valor e sempre que impliquem na implementação de tais finalidades serão chamados de juízos de fato.

Portanto, o processo racional envolve a constante comparação entre os meios alternativos em função dos fins que se procuram alcançar. Mais que isso, os indivíduos quando decidem, não o fazem por um processo racional de consideração de todas as alternativas, mas através de simplificações acessíveis à sua própria capacidade mental.

As decisões são classificadas por Simon (1965 apud OLIVEIRA, 2004, p. 148) em: decisões programadas e decisões não programadas. As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas, decisões automatizadas por uma sequência de procedimentos, não necessitando da intervenção do tomador de decisão, além de serem permanentes, servindo de norteamento para a definição das metas, objetivos, políticas e procedimentos organizacionais.

As decisões não programadas são caracterizadas pela novidade, além de serem desestruturadas, decisões não automatizadas, que dependem de solução do tomador de decisão. A característica da novidade se apresenta porque não existem referenciais anteriores para a resolução do problema ou em razão de sua complexidade, ou porque, para sua resolução, torna-se necessária à implementação de medidas específicas.

Essas classificações evidenciam as características do processo de tomada de decisão e permitem a programação do que deverá ser feito durante esse processo. A decisão pode, então, ser fruto da racionalidade.

A racionalidade entendida como a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, habilitando o gestor a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes ou deliberadas (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Para os autores, no desenvolvimento de seu caso para a racionalidade limitada, Simon considera duas visões da racionalidade: a substantiva e a racionalidade funcional. Para ele a racionalidade substantiva corresponde ao comportamento básico da tomada de decisão racional dominante na economia clássica, considerando como referência o valor.

Ainda segundo os autores, a racionalidade funciona por sua vez está centrada no processo de deliberação na tomada de decisão. É mais próxima da visão de senso comum da razão do que a racionalidade substantiva. É tipicamente funcional, levando em conta apenas uma avaliação utilitária das consequências, sem considerar questões éticas.

TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL E TEORIA DA DECISÃO

Deve-se, inicialmente, entender de forma distinta a Teoria da Escolha Racional e a Teoria da Decisão. Enquanto a Teoria da Decisão assume características normativas, buscando informar o que um agente deveria fazer se fosse racional, a Teoria da Escolha Racional, centra-se mais na tentativa de dar ciência e antever os padrões de comportamento de um determinado grupo de pessoas. Por vezes, a teoria da escolha racional faz uso dos preceitos da teoria da decisão.

Segundo Ward (2002), a Teoria da Escolha Racional surge entre as décadas de 1950 e 1960 nos Estados Unidos buscando analisar o comportamento dos indivíduos a partir de métodos empíricos. A escolha racional parte do pressuposto básico que os indivíduos são autointeressados.

Para o autor esta abordagem tem um alto poder de alcance para explicar o que leva indivíduos a tomarem determinadas ações. Podem ser considerados os nomes mais importantes desta abordagem Anthony Downs e Mancur Olson dado o pioneirismo de suas premissas neste campo de análise. "Uma teoria econômica da democracia", de Anthony Downs, é publicado em 1957, ao passo que "A lógica da ação coletiva" de Mancur Olson surge um pouco depois, em 1965.

Downs (1999) começa expondo sua teoria ressaltando algumas características das análises econômicas, sobretudo para enfatizar a aplicação dessas premissas para a compreensão da participação política. Embora a participação política não seja o foco principal do presente trabalho, Downs lança os alicerces fundamentais da teoria da escolha racional, principalmente na ênfase dada ao conceito de racionalidade.

Olson (1999), analisando instituições norte-americanas, busca analisar alguns comportamentos coletivos. Volta-se a grandes organizações, e semelhantemente a Downs, defende uma teoria eminentemente econômica. Ele

questiona a crença bastante defendida de que grupos de indivíduos sempre agirão para promover os interesses comuns ou grupais.

Esta não é uma derivação lógica da premissa do comportamento racional e voltado à satisfação dos próprios interesses. Os grupos não agem em interesse próprio só porque os indivíduos assim o fazem. Além de incompatível, segundo ele, é incoerente esta proposição. Grupos compostos por indivíduos altruístas ou irracionais podem agir em prol de interesses comuns ou grupais, embora, segundo o autor, estes casos são exceção e não a regra.

De forma geral, tanto Downs quanto Olson enfatizam que a promoção de qualquer manifestação grupal não pode ser compreendida se não como uma soma de cálculos racionalmente elaborados, uma relação entre custos e ganhos. Este modelo de análise pode ser classificado como utilitarista ao supor um comportamento autointeressado ao privilegiar a satisfação de objetivos puramente individuais. A ação coletiva, neste sentido, não passa de um somatório de interesses estritamente particulares.

A Teoria da Escolha Racional tem fortes fundamentos em teorias sociológicas e econômicas. Na abordagem sociológica, interpreta-se a escolha racional como um subconjunto da elucidação das intenções do agente, significando assim que, como resultado da ação e interação, este possui aspirações e intenciona maximizar a satisfação de suas preferências e minimizar o esforço empreendido.

Deste raciocínio, depreende-se que a racionalidade presume que o agente possui características que o habilitam a estabelecer um rol das alternativas, visando escolher a melhor. A partir daí, infere-se uma função de utilidade, ou seja, confere a cada uma delas um número consoante com a sua posição na disposição apropriada. Do exposto, considera-se um agente como racional, se sua ordenação de preferências preenche um conjunto de requisitos. (BAERT, 1997).

Moretto (2003, p. 58), elenca baseado em Baert (1997), alguns aspectos desta abrangência: a) premissa da intencionalidade; b) premissa da racionalidade; c) a distinção entre informação completa e incompleta; d) a distinção entre ação estratégica e interdependência. Na visão da autora, essas premissas constituem-se na base da teoria da escolha racional.

O entendimento da proposição de Baert (1997) sobre a intencionalidade é que a escolha racional faz parte de um conjunto de explicações intencionais. Estas, por sua vez, não estipulam apenas que os indivíduos agem de modo intencional, mas em conformidade com práticas sociais, demonstrando finalidades e objetivos. A intencionalidade é geralmente acompanhada da busca de consequências não intencionais nos atos dos agentes.

No que diz respeito à racionalidade, o autor entende que as explicações da escolha racional intencionalizam explicar o comportamento individual inferindo à crença e à preferência de um agente e não ao estado e oportunidades deste. Assim, é possível, por conseguinte, atuar de modo racional fundamentado em convicções falsas frente às melhores formas de se obter êxito. Contudo, para que o agente seja reconhecido como racional, deve reunir uma quantidade de informação que embasem suas convicções.

O excesso de informação pode ser identificado como indicador de irracionalidade, principalmente quando o tempo urge às escolhas interdependentes ou estratégicas, a observação do autor está centrada em escolhas paramétricas,

que no seu entendimento referem-se ao tipo de escolha que fazem os agentes, diante de uma realidade que independe de suas escolhas.

Do exposto, percebe-se que escolhas estratégicas são aquelas as quais os agentes levam em consideração as escolhas alheias, antes de decidir sua própria forma de agir, além disso, a teoria da escolha racional pressupõe também a capacidade do agente formalizar escolhas estratégicas ou interdependentes mediante a construção de modelos ideais típicos. Esta visa, sobretudo, antecipar a decisão racional de cada agente, levando em conta a escolha dos outros.

MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

O processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a uma determinada situação. Entre eles, destacam-se como principais os modelos racional, Carnegie, incrementalista, desestruturado, processual, anárquico e político. Cada modelo é abordado sob a visão de diversos autores.

MODELO RACIONAL

O modelo de tomada de decisão racional é o mais sistematizado e estruturado entre todos, pois pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, que devem ser seguidos para que se possa atingir um bom resultado.

Neste tipo de modelo, predomina em sistemas fechados, cuja estrutura organizacional é altamente burocrática e as diretrizes da organização são definidas através de regras formais. Trata-se de um ato orientado para se atingir os objetivos, por meio da solução de problemas, ou seja, é um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização possa agir de uma maneira procedimental e intencionalmente racional.

March (1994) explica que este modelo foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975), ajustado por Cyert e March (1992) e novamente ajustado por March (1994). As questões-chave do modelo racional são: qual é o problema? Quais são as alternativas? Quais são os custos e vantagens de cada alternativa? E o que deve ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares?

Stoner e Freeman (1992) explicam que o processo decisório não se finaliza com a escolha da decisão, isto é, após a escolha da melhor alternativa há o monitoramento da decisão, que se refere à análise e acompanhamento dos resultados obtidos, tanto os positivos quanto os negativos, da escolha implantada.

Segundo Robbins (2005, p.114):

[...] quando enfrentam problemas simples, com poucas alternativas de ação ou quando o custo de procurar e avaliar alternativas são pequenos, o modelo racional oferece uma descrição bastante precisa do processo decisório. Este modelo presume uma metodologia que pode ser aplicada em distintas situações, por se tratar de um método sistematizado, define bem as etapas a serem seguidas pelo decisor, cujo objetivo é obter um resultado satisfatório e, portanto, é de fácil aplicação e entendimento.

No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003).

Observa-se que há consenso na literatura analisada quanto ao entendimento de que tomar uma decisão totalmente racional é uma tarefa praticamente impossível, pois o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras do processo; isso porque, no momento da coleta de informações, já se pressupõe a análise inicial das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar.

Nesse contexto, Robbins (2005, p. 114) define 'racionalidade limitada' como a "construção de exemplos simplificados que atraem os aspectos essenciais dos problemas, sem capturar toda a sua complexidade"; isso porque o indivíduo não tem condições cognitivas para se apropriar de todas as informações que lhe são oferecidas e, nessa circunstância, somente o que julga importante é assimilado.

Trata-se de minimizar o problema, dar enfoque e supervalorizar os aspectos mais relevantes ou mais visíveis.

A limitação da racionalidade descreve o processo de tomada de decisões utilizado na contratação da maioria dos novos funcionários. Após identificar a necessidade de um novo funcionário, os executivos tentam ajustar as exigências do cargo à qualificação dos candidatos. Depois, eles entrevistam um número limitado de candidatos e escolhem aquele que acreditam ser o que oferecerá um nível aceitável de desempenho [...] O processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas isso não acontece. Nós levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam (ROBBINS, 2005, p. 116).

Essa situação ocorre porque o indivíduo despreza informações que contrariam a decisão tomada, ou seja, o indivíduo tende a ignorá-la ao invés de analisá-la; por outro lado, as informações que confirmam a decisão são supervalorizadas.

No processo de tomada de decisão, a maneira mais fácil para se obter um resultado satisfatório refere-se a analisar as informações que contradizem a decisão escolhida, pois, através dessa análise, é possível detectar seus pontos fracos, isto é, qual é a possibilidade da decisão falhar ou de não se obter o resultado esperado. Já as informações que corroboram a decisão são comprometidas, principalmente, pelo indivíduo que tende a sentir-se confiante com a decisão tomada.

MODELO CARNEGIE

O Modelo Carnegie ou Modelo da Racionalidade Limitada, preconizado por Simon, trata da impossibilidade do administrador ter acesso a todas as possibilidades de ação, de modo a conseguir avaliar todas as alternativas, visto que

é impossível, fisicamente, ter acesso e processar todas as informações referentes à decisão a ser tomada (AIDAR, 2003).

Nessa perspectiva, a organização é vista como uma aliança entre os diversos interesses que a envolvem, em que o processo decisório advém de acordos entre os tomadores de decisão, conforme suas preferências. As informações, bem como as alternativas, estão disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluções são escolhidas através do processo de estabelecimento de regras, conforme os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo. Assim, a escolha da decisão se faz a partir da opção considerada satisfatória para a organização (RASKIN, 2006).

Desta maneira, percebe-se nesse modelo que, apesar do administrador desejar agir com racionalidade nas organizações, suas ações são limitadas pela reduzida gama de informações necessárias ao processo decisório. Tampouco possui a capacidade de processamento necessária para assimilar todas as informações no devido momento, sendo também limitado pelas várias interposições causadas entre as partes que irão determinar a escolha.

MODELO INCREMENTALISTA

O Modelo Incremental de Lindblom e Quinn retrata as impossibilidades do racionalismo e a necessidade de focalização das informações. Nesse modelo, não existe apenas uma decisão correta, mas uma série de tentativas selecionadas por análises e avaliações, em que as ações são tratadas de maneira flexível, até atingir o grau almejado (GIRÃO; VILLAS BOAS FILHO; SILVA JUNIOR, 2006).

Entende-se que no processo de tomadas de decisão, as ações diferem das anteriormente utilizadas, de forma a corrigir ou evitar erros pelas sucessivas mudanças incrementais, levando a organização a um novo curso de ação. Durante o processo, o curso de ação e os objetivos organizacionais podem mudar.

Contudo, essas mudanças serão efetuadas de forma amena, de maneira tal que a ação corretiva possa ser tomada, no momento da percepção do erro. Nesse modelo, os administradores não dispõem de informação nem de previsão, entretanto, escolhem cursos de ação alternativos, que diferem incrementalmente dos aplicados no passado. Esta precaução se faz presente no sentido de diminuir as chances de possíveis erros (RASKIN, 2006).

Assim sendo, os gestores não se restringem a delimitar objetivos e avaliar as alternativas para alcançá-los, ao contrário, passam a escolhê-las após confrontá-las, visando alcançar os resultados desejados. Deste modo, a decisão mais adequada é gerada a partir de um consenso e visa a garantir a conformidade entre as partes interessadas.

MODELO DESESTRUTURADO

O Modelo Desestruturado foi proposto por Mintzberg, que denominou as decisões não programadas de decisões estratégicas desestruturadas. Segundo esse modelo, no início do processo decisório, o administrador possui pouco conhecimento do problema, das alternativas e das possíveis soluções. Nesse modelo, o processo decisório é caracterizado como dinâmico e com interferências. (CORNÉLIO, 1999).

Esse modelo se aplica quando o nível de incerteza é alto. O processo decisório não é linear e desenvolve-se de forma desestruturada e não previsível. Ao se depararem com quaisquer dificuldades, as organizações reavaliam as alternativas, voltando atrás até que seja possível tomar a decisão final. Esse modelo é caracterizado como desestruturado, em função das constantes mudanças (RASKIN, 2006).

Conforme Mintzberg (1995), nesse modelo, as fases que compõem o processo decisório são: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Na fase de Identificação, é efetuado o reconhecimento da situação e o diagnóstico; na fase do Desenvolvimento, existem as rotinas e pesquisa de soluções alternativas e de delineamento ou projeto da solução; e a fase da Seleção pode ser dividida em três etapas: pré-seleção; avaliação/escolha; autorização.

Segundo o autor citado, ao final das três fases da tomada de decisão surgem as rotinas de apoio ao processo decisório: rotina de controle, que conduz o processo; rotina de comunicação, que fornece informações e elabora relatórios; e rotina de políticas, que permite ao tomador de decisão procurar uma solução própria em um ambiente cheio de influências.

Nesse modelo, ao se depararem com obstáculos, os gestores reavaliam as alternativas e voltam atrás, se necessário, iniciando novamente o processo. São várias as etapas percorridas em um processo não linear, em que os decisores utilizam-se da intuição até alcançar a melhor decisão, o que demanda um bom período de tempo.

MODELO PROCESSUAL

O modelo processual elucida as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias, aparentemente complexas e dinâmicas. Foi desenvolvido, inicialmente, por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

As questões-chave deste modelo são: quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância? Quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente? Quais são as informações disponíveis? E quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos? Este modelo concentra-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios (CHOO, 2003).

O modelo tem um grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos. As três principais fases decisórias são:

- a) Identificação: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;
- b) Desenvolvimento: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;
- c) Seleção: avalia as alternativas e escolhe uma delas (CHOO, 2003, p. 283-287).

As três rotinas de apoio no modelo processual são:

- a) Rotinas de controle: guiam o processo decisório e consistem em planejamento, determinam os limites do espaço da decisão;
- b) Rotinas de comunicação: reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório;
- c) Rotinas políticas: importantes nos processos estratégicos, pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação (CHOO, 2003, p. 283-287).

Os seis grupos de fatores dinâmicos são:

- a) Interrupções: intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;
- b) Adiantamento de prazos: diminuir o ritmo das atividades do processo decisório;
- c) Feedback: surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;
- d) Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas;
- e) Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão (CHOO, 2003, p. 283-287).

No modo processual, quando os objetivos são claros, mas os métodos e as técnicas para atingi-los são incertos, a necessidade de tomar uma decisão dá início a um processo marcado por muitas interrupções e repetições.

Apesar disso, o processo revela uma linha geral de desenvolvimento, cujo início se dá com o reconhecimento e o diagnóstico do problema, prossegue com a análise das alternativas, por meio de buscas de soluções prontas ou da criação de soluções customizadas, e termina com a avaliação e seleção de uma alternativa que deve ser autorizada ou aprovada (CHOO, 2003).

Este modelo apresenta várias semelhanças ao modelo racional e suas principais características são confluentes em muitos aspectos. Porém, um fator que o difere é a condição de flexibilidade, permitindo que os gestores realizem ajustes quando necessário.

MODELO ANÁRQUICO

No modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos. Não há clareza em relação aos problemas e às decisões; é também conhecido como modelo “lata de lixo”.

Foi primeiramente desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972). Neste modelo, as organizações não apresentam coerência em relação às situações vivenciadas, visto que os problemas e as soluções são jogados pelos tomadores de

decisão e “as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha”.

Choo (2003, p. 295) explica que:

[...] o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem. Observamos que se trata de um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura e/ou sequência, uma vez que é regido pelo acaso e pela sorte.

No modelo anárquico, as decisões são tomadas de três maneiras:

- a) Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;
- b) Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;
- c) Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2003, p.297).

As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são sistematizadas como no modelo racional e processual. A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores.

MODELO POLÍTICO

O modelo político, conforme o nome já diz, tem na política o mecanismo de apoio à decisão, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores.

Este modelo foi inicialmente desenvolvido por Allison (1971), que afirma que a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como essa rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional. As questões chave para este modelo são: quais são os canais usados para produzir ações que resolvam um tipo de problema? Quem são os atores e quais suas posições? E quais são as pressões que estão influenciando?

Para a abordagem política, a organização é vista como um conjunto de atores, que podem ser indivíduos ou grupos, dotados de interesses e objetivos próprios, controlando diferentes recursos como: autoridade, status, recursos, ideias e informações. A organização não tem objetivos claros a priori. Os indivíduos ou grupos conduzem estratégias particulares a partir de uma situação própria (NIOCHE et al., 1993, p. 307, tradução nossa).

Este modelo é foco de disputas internas de poder e de influência. Muitas vezes, os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais e, às vezes, prejudicam a própria organização. Observa-se que esse tipo de disputa é mais acentuado em

organizações públicas, porquanto são ambientes altamente influenciados pela política que rege o desenvolvimento das estratégias de ação e o desempenho organizacional.

Choo (2003, p.300) argumenta que “o modelo político foca nos efeitos dos objetivos conflitantes sobre as decisões”. No entanto, a incerteza é mais baixa, pois cada participante do processo tem clareza quanto às alternativas preferidas e os objetivos que pretende atingir.

As decisões e as ações decorrentes se constituem no resultado da troca ou da barganha entre os envolvidos, cujo processo é possível, porque os envolvidos ocupam posições que lhes atribuem algum tipo de poder. “No modelo político há duas categorias de informações buscadas pelos que tomam as decisões: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para apoiar decisões já tomadas” (MELTSNER, 1976 apud CHOO, 2003, p. 293), pois é necessário justificar as decisões que foram tomadas, seja antes ou depois da decisão.

Os objetivos organizacionais são superados pelos objetivos pessoais, pois o que se sobressai são as preferências individuais de quem tem o poder de decisão. Trata-se de uma constante negociação entre os distintos poderes existentes.

A TEORIA DA DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Constitui-se numa realidade diária de uma organização, encontrar-se diante de sérios problemas que precisam ser resolvidos. Em geral, são problemas grandes e complexos, requerendo a participação de vários agentes, de diferentes níveis funcionais para solucioná-los.

A conjunção de pessoas, conhecimentos específicos, julgamentos pessoais, experiência, influências internas e externas, entre outros fatores, devem ser administrados de forma a confluir e estruturar o processo de decisão em uma organização de modo e ao nível de estruturação da decisão, podendo ser alterado a qualquer momento, para um modelo alternativo, mais ou menos complexo, de modo a compatibilizar os objetivos e os resultados.

O entendimento das várias etapas e processos que compõem o processo racional de se tomar uma decisão compõe na sua plenitude, o que se denomina de teoria da decisão. Na visão de Stoner e Freeman (1995, p. 185-186), versando sobre esta teoria, afirmam que:

o processo genérico de tomada de decisão racional envolve o diagnóstico, a definição e a determinação das origens do problema, a coleta e análise dos fatos relevantes do problema, o desenvolvimento e a avaliação de soluções alternativas mais satisfatórias e a conversão dessa alternativa em ação.

Assim sendo, o uso desta teoria possibilita a obtenção de uma decisão racional, apesar de toda subjetividade em se precisar exatamente o termo racionalidade, entende-se que ela fornece os principais elementos para a consecução da tomada de decisão racional.

Além da classificação de Simon, sob a ótica da teoria da decisão, Turban e Aronson (1998), destacam os tipos de problema, e como a tomada de decisão para

cada um deles deve ser estruturada. Os autores classificam os problemas em três categorias: não estruturados, semiestruturados e estruturados.

Os problemas não estruturados são aqueles onde não há critérios pré-definidos para a tomada de decisão relacionada a esses problemas, problemas semiestruturados são aqueles definidos, onde há, contudo, variáveis onde não há certeza e por fim os problemas estruturados são aqueles bem definidos, onde todas as variáveis para se chegar a uma decisão são conhecidas.

Shimizu, Carvalho e Laurindo (2006) diferenciam as decisões por níveis estratégico, tático e operacional. Aquelas decisões para dois ou cinco anos enquadram-se no nível estratégico. As de nível tático são de dois meses até dois anos. O nível operacional é caracterizado pelos autores como decisões de dias até alguns meses.

Depreende-se, do exposto que os modelos e métodos de decisões devem ser flexíveis o suficiente, para adequarem-se ao tipo de problema atual ligeiramente antes da decisão, ou seja, para resolver problema, ele pondera e escolhe, mediante critérios, crenças e conhecimentos.

As alternativas eliminam ou amenizam os pontos negativos e potencializam os positivos, reduzindo as incertezas e fomentando os ganhos. Assim atuando, o agente está fazendo uso da teoria da escolha racional. Inerente a esta situação, um gestor racional é aquele que possui a habilidade de desenvolver conhecimento teórico e prático a respeito das condições, efeitos, regras e premissas fundamentais de suas ações.

A posse destas habilidades, ainda pressupõe a capacidade de compartilhamento das mesmas com o meio social em que se encontra, uma vez que, somos influenciados e influenciados simultaneamente. Além de se estar sujeito à apreciação alheia, que faz por aprimorar todo o processo e por vezes, evita-se erros, pois não existe uma única forma racional de ação, a verificação contínua aperfeiçoa as ações racionais do tomador de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das funções da organização consiste em possibilitar aos seus colaboradores um ambiente propício que condicione suas decisões aos objetivos organizacionais que garantam a sobrevivência da organização.

Diante da atual complexidade do macroambiente no qual se situam as organizações e que influenciam o ambiente interno, cabe uma reflexão sobre a maneira como estas organizações e os seus tomadores de decisão vão prospectar informações e processá-las em busca de escolher as alternativas que efetivamente venham a trazer vantagem competitiva aos negócios.

Do ponto de vista de causa e efeito, embora a informação seja elemento chave, sua interpretação continua condicionada aos conceitos e valores do tomador de decisão e ao contexto do ambiente e dos valores da organização.

O volume limitado de racionalidade acessível ao processo de tomada de decisão é uma restrição ao processo. Assim como, as características estruturantes dos tomadores de decisão que podem ser uma restrição ou um condicionante à decisão.

As decisões são tomadas com base em uma racionalidade limitada, basicamente porque qualquer sistema é incapaz para fornecer informações suficientes e porque os tomadores de decisão tendem a ter dificuldades de lidar intelectualmente com informações insuficientes. A tendência é de se buscar uma simplificação que aproxime o problema do nível de percepção dos tomadores de decisão.

Os tomadores de decisão ao optarem por uma alternativa tendem a considerar aquela opção que melhor se ajuste aos resultados possíveis, tendo como referência fatores intervenientes como informação, características estruturantes, seu conhecimento técnico e experiências anteriores.

A questão das decisões localizadas nas diversas partes da organização pressupõe que devem ser considerados os aspectos internos que afetem os resultados da organização. Portanto, as organizações devem considerar conceitos adequados de mensuração e avaliação, que permitam que as decisões sejam tomadas tendo como referência uma base consistente e homogênea com vistas à otimização dos resultados, que mitigue os possíveis conflitos entre interesses pessoais e os interesses organizacionais.

Embora seja difícil tomar uma decisão, devido ao envolvimento de um grande número de variáveis e fatores influenciadores conhecidos, relativamente conhecidos ou mesmo desconhecidos, que num futuro poderão, inclusive, servirem com subsídios para questionamentos à decisão tomada, as premissas da racionalidade devem sempre permear o processo de decisão.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. Racionalidade ilimitada: a difusão do modelo do balanced scorecard nas organizações. In: Management in Iberoamerican Countries: Current Trends and Future Prospects Third International Conference, 2003, FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brazil, 2003.

BAERT, Patrick. Algumas limitações das explicações da escolha racional na Ciência Política e na Sociologia. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. Volume 12, nº 35, São Paulo Feb. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091997000300005>. Acesso em: 4 Ago. 2019.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CORNÉLIO, Renata Reis. A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ. Dissertação de Mestrado. 131 f. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.

DOWNS, Anthony. Uma teoria econômica da democracia. São Paulo: EDUSP, 1999.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi; VILLAS BOAS FILHO, Mauro Arruda; DA SILVA JÚNIOR, Annor. Teoria da decisão: difícil decidir. In: Scientia, REVISTA DO CENTRO UNIVERSITÁRIO VILA VELHA, V.1, N.1, JANEIRO/JUNHO 2000, Vila Velha (ES), 2000.

GOMES, L. A. M; ALMEIDA, A. T. Tomada de Decisão Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCH, J. G. A primer on decision making: how decisions happen. New York: Free Press, 1994.

MELTSNER, A. J. Policy analysts in the bureaucracy. Berkeley: University of California Press, 1976. p. 77-79. apud CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. Tradução: Cyrus Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORËT, A. The structure of "unstructured" decision processes. Administrative Science Quarterly, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

MORETTO, Cleide Fátima. Ensino Superior escolha e racionalidade: os processos de decisão dos universitários do município de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 2003.

MOTTA, P. R. Razão e Intuição: Recuperando o Ilógico na Teoria da Decisão Gerencial. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro:77-94, jul./set.1988.

NIOCHE, J. P. et al. Strategor. strategie, structure, décision, identité: politique générale d'enterpisa. Paris: Inter Editions, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

OLSON, Mancur. A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: EDUSP, 1999.

PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, J. G. M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

RASKIN, Sara Fichman. Tomada de decisão e aprendizagem organizacional. In: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, n. 135 – Setembro de 2003.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

SHIMIZU, T; CARVALHO, M. M. e LAURINDO, F. J. B. "Strategic Alignment Process and Decision Support Systems: Theory and Case Studies." Hershey, Pennsylvania, IRM Press, 2006.

SIMON, Hebert A. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro. FGV, 1983.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Tradução de Alves Calado. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TURBAN, E. ARONSON, J. E. Decision support systems and intelligent systems. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

WARD, Hugh. Rational choice. In: MARSH, David; STORKER, Gerry. Theory and methods in Political Science. 2. ed. Basingstoke et al.: Palgrave Macmillan, 2002. p. 65-89.