



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

## O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

**Benisio Roque Rodrigues<sup>2</sup>, Enise Barth Teixeira<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Ensaio teórico da disciplina de Teoria das Organizações, turma 2012.

<sup>2</sup> Mestrando em Desenvolvimento de Organizações.

<sup>3</sup> Professora Dra. do Mestrado em Desenvolvimento de Organizações

### Resumo:

O presente ensaio tem como objetivo debater o processo decisório nas organizações a partir do comportamento administrativo dos tomadores de decisão. São componentes deste trabalho, e complementares ao objetivo, o entendimento dos Modelos de Racionalidade Absoluta da Economia Clássica, da Racionalidade Limitada de Herbert Alexander Simon, e o Modelo Incrementalista e o Garbage Can Model (modelo da lata de lixo). Em tempo, buscam-se entender os aspectos que compõem o ambiente da tomada de decisão, as percepções do decisor e sua lógica de ator, alcançando uma rápida análise sobre como se chegar às decisões eficazes.

### Palavras-Chave:

Decisão, processo, escolhas, organização, indivíduo.

### Introdução

Decidir de fato não consiste em tarefa fácil. É verdade que nada é mais angustiante do que um cenário composto por elementos que não favorecem a fácil decisão, que não enveredam para um mínimo de segurança e que com isso apontem uma luz no fim do túnel, mas decidir é nosso dia-a-dia, decidir faz parte do nosso meio, é como o ar que respiramos o tempo todo e que muitas vezes nem nos damos conta do quanto estamos envolvidos por tal condição. Decidir é importante e natural.

Nas organizações a tomada de decisão se torna então em algo ainda mais complexo. A medida que a necessidade de se administrar um processo decisório torna-se evidente, inúmeras variáveis precisam ser gerenciadas para que o destino a ser seguido compreenda e atenda as expectativas ora estabelecidas. Neste ínterim, diferentes aspectos que compõem o cenário do processo decisório e evidentemente do tomador de decisão e seu ambiente constituirão a situação da tomada de decisão e suas condições.

Este ensaio tem como objetivo central entender melhor as situações e os elementos da tomada de decisão do ambiente executivo contemporâneo, que possui no processo decisório uma tarefa elementar frente ao universo de variáveis que estão presentes no ambiente de gestão. Busca-se considerar a velocidade e a vulnerabilidade dos cenários mercadológicos onde atuam um grande número de corporações no sentido de facilitar a compreensão do tema, subsidiando a partir da identificação dos principais elementos para uma visão mais clara e ampla.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

## Metodologia

O presente ensaio foi elaborado a partir das percepções desenvolvidas em sala de aula e através da pesquisa bibliográfica aos principais autores que abordam o tema comportamento organizacional e processo decisório.

## Resultados e discussão

### Vertentes do pensamento organizacional

Avaliar as questões inerentes ao processo decisório das organizações requer transitar por orientações advindas de algumas vertentes do pensamento organizacional. De um lado pode-se posicionar o modelo econômico clássico com toda a tradição da escola da administração de Taylor e Fayol, e de outro, o ineditismo de Herbert Simon e demais pesquisadores como Cyert e March, do Carnegie Institute of Technology, com o modelo Carnegie.

Para melhor ilustrar o conteúdo deste ensaio, e também para melhor apresentar os elementos que proporcionem uma melhor compreensão sobre a tomada de decisão serão analisados os principais modelos, de um lado o modelo decisório racional da economia clássica, e de outro, o modelo da racionalidade limitada, ou, modelo Carnegie. Em tempo, o modelo Incrementalista e o Garbage Can Model (modelo da lata de lixo) também serão brevemente abordados.

### O Modelo Decisório Racional da Economia Clássica

O modelo da economia clássica baseia-se em uma ideia de abordagem absoluta, ou seja, especialmente o tomador de decisão, figura central do processo decisório, é dotado de um conhecimento absoluto que orienta as opções disponíveis para que faça uma escolha. Isso faz com que esse tomador de decisão de posse de tal conhecimento e sendo conhecedor das alternativas que se apresentam, pode e deve fazer escolher a opção tida como “ótima”.

Para Taylor, em seu método de administração, essas possibilidades consistem numa prática que considera a melhor maneira de se fazer ou de tomar uma decisão, e por isso, tem sua denominação do inglês One Best Way, ou seja, a melhor alternativa, o melhor caminho. Para que esse processo que beira a perfeição se consolide o tomador de decisão terá que possuir o acesso a todas as informações possíveis, de forma planejada e antecipada, o que estrutura a decisão para uma condição consciente e calculada.

O esquema exige proporcionar a identificação e definição de quais são os reais problemas frente a uma avaliação do que se apresenta como ameaça e como oportunidade. É verdade também que a decisão a ser tomada será proveniente da escolha entre uma série de soluções criadas para os problemas identificados a partir das informações existentes, previamente estudadas e elaboradas. Complementando tal processo decisório resta evidente que a decisão tomada origina-se de uma exaustiva comparação que busca prever consequências e formas de implementação, respeitando os critérios previamente estabelecidos.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Este modelo pressupõe que os tomadores de decisão, gerentes, executivos, profissionais ligados as diferentes situações estratégicas, táticas e/ou operacionais consigam acessar todas as informações existentes e inerentes ao fato, considerando ainda o pleno entendimento de tais informações. A partir disso é que criterioso estudo avaliará a alternativa ótima, considerando que para que tal alternativa se constitua na melhor opção esta deve significar aquela que garante a maximização dos resultados para os donos do negócio.

De acordo com os pressupostos do modelo, essa decisão deverá maximizar para os acionistas os resultados a serem obtidos, caso seja bem implementada. Esse modelo ignora a ambiguidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações (Motta e Vasconcelos, 2006, p. 96).

Ainda, para o modelo decisório racional da economia clássica o tomador de decisão sempre obterá uma condição de alcance de todas as alternativas, especialmente do ponto de vista do acesso àquilo que de fato é importante para a tomada de decisão. Em tal modelo ignoram-se, por exemplo, que exista possibilidade de que informações sejam manipuladas, provenientes de interesses particulares, bem como não confere ao processo decisório eventuais insucessos, estes serão atribuídos ao esquema de implementação, tida como etapa posterior a escolha da alternativa e considerando que esta não possui influências diretas na escolha.

#### O Modelo da Racionalidade Limitada

O modelo da racionalidade limitada contrapõe o modelo da racionalidade absoluta, característico da economia clássica. Ele foi estudado por Richard Cyert e por Herbert Simon no Carnegie Mellon University na década de 1940. Este modelo propõe compreende que o tomador de decisão não possui condições físicas de ter acesso a todas as possibilidades de ação, pela complexidade e pelo custo que tal acesso representaria.

Entende-se a partir desse modelo que numa organização de recursos reduzidos e num ambiente de disputa por tais recursos, gerentes e tomadores de decisão alcançam e contentam-se com decisões do tipo satisfatórias. Essas alternativas correspondem a opções mais abrangentes ou que de certa forma desconsideram todas as soluções possíveis, classificando como soluções satisfatórias e aceitáveis uma parte do conjunto total de opções.

Para o modelo bounded rationality o ser tomador de decisão se apresenta como o executivo normal, sendo considerado mais modesto e dentro de uma realidade cabível, visto como oposto ao considerado pelo modelo econômico clássico. Por isso, esse tomador de decisão transita por uma realidade mais razoável de ser constituída, proveniente de critérios minimamente aceitáveis de desempenho, a que quando encontrada tal opção que corresponda ao suficiente, toma-se a decisão e busca-se a implementação.

O economista Herbert Alexander Simon defendeu o modelo da racionalidade limitada por considerar que o comportamento humano é incerto e imprevisível. Muitas são as variáveis que estão presentes no instante em que uma decisão é tomada e embora, principalmente a corrente neoclássica defenda que



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

pode se prever ações do comportamento humano, especialmente Simon argumentou que conflitos e interesses pessoais dos indivíduos envolvidos certamente impactaram na escolha a ser feita.

Os principais argumentos do modelo da racionalidade limitada em resposta ao modelo da racionalidade absoluta da economia clássica explica que a capacidade do ser humano é limitada, tanto relacionado ao aspecto cognitivo quanto cerebral. Essas limitações impossibilitam que tamanha complexidade seja administrada no momento em que se toma uma decisão. Ainda, em sendo desenvolvida tal habilidade demais aspectos como a cultura, as crenças e experiências anteriores poderiam influenciar de forma a prejudicar o alcance da melhor alternativa.

O Modelo Incrementalista e o Garbage Can Model (modelo da lata de lixo)

Complementar aos modelos de referência de tomada de decisão, o modelo Incrementalista segue a tônica da racionalidade limitada. Para o estudioso Lindblom, autor do artigo *The Science of muddling through*, gerentes e administradores costumam optar por soluções que se assemelham com escolhas do passado. Esse tipo de atitude assegura menos riscos e erros, e significa a permanência de uma lógica anterior, privilegiando a conservação das condições atuais e pouco se utilizando de aspectos de inovação.

No modelo Incrementalista, entende-se ainda, que as decisões podem ser tomadas a partir de uma lógica anterior de escolhas, que pressupõe a sistematização de soluções padronizadas, ou ainda, que tais decisões compõem um processo como um todo, ou seja, decisões fazem parte de um conjunto de decisões, o que significa que elas estão interligadas às escolhas adotadas no passado e certamente às posturas do futuro.

Para o Garbage Can Model (modelo da lata de lixo) as interpretações ampliam-se ao passo que Cohen, March e Olsen afirmaram na década de 70 que os processos decisórios são fluidos e desestruturados. Para os estudiosos a oportunidade da tomada de decisão nem sempre é precedida pela verificação de um problema. Os problemas podem ser propostos com o objetivo de atender interesses de determinados indivíduos.

Organizações são anarquias, porque existem, ao mesmo tempo, soluções para problemas que estão sendo estabelecidos e problemas já definidos buscando soluções específicas (Motta e Vasconcelos, 2006, p. 112).

A partir dessa análise pode-se entender o processo de tomada de decisão como um modelo sem estrutura, permissível a influências e vulnerável a disputas e conflitos de interesse, ou seja, misturam-se numa mesma realidade problemas verificados, soluções necessárias e propostas, e até mesmo interesses de grupos envolvidos com a decisão, por isso, a denominação de “modelo da lata de lixo”. Notam-se os processos de tomada de decisão carentes de uma estrutura ótima e, por isso, contraditórios, pouco previsíveis e inconstantes.

O tomador de decisão



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Entender o processo decisório como conjunto de decisões exige uma melhor compreensão a respeito da atuação do decisor. O homem que decide possui papel importante no processo como um todo e constitui-se em elemento central de todo o processo, afinal de contas, é ele quem determinará a continuidade do processo. A constituição dessa lógica de decisão dos indivíduos é abordada por Motta e Vasconcelos (2006) a partir dos estudos de Allison, Gremion e Cohen (1971, 1979 e 1972), como sendo as “lógicas de ator”.

Para estes pesquisadores o tomador de decisão faz suas escolhas limitadas pelos aspectos afetivos e cognitivos que estão presentes em todos os seres humanos. Festinger (1957) definiu cognição como o conhecimento, a opinião ou a crença de um indivíduo a respeito de si mesmo, dos comportamentos que observa em si ou dos fatos que estão relacionados às condições da decisão.

Nesse contexto o indivíduo enfrentará situações de desconforto ou de dúvidas sobre seguir suas crenças e valores ou determinar alterações com o intuito de permitir novas tomadas de decisão. Seguindo esta lógica uma decisão não necessariamente estará vinculada ao conjunto de crença e valores do tomador de decisão, bem como a sua forma de agir ou de comportar. Ele pode optar por modificar orientações passadas e dessa forma estabelecer inovação quanto ao seu comportamento.

O ser humano que toma decisões, seja ele o executivo, gerente ou administrador é passível de ação totalmente inesperada, podendo em determinadas situações, ser impulsivo e tendo comportamentos nunca antes percebidos, surpreendendo de tal forma com um comportamento nunca antes verificado. Isso é possível porque os padrões afetivos e cognitivos estão integrados ao nosso processo de tomada de decisão.

Motta e Vasconcelos (2006) trazem o entendimento de Cohen e March (1974) de que “as preferências de um indivíduo ao decidir não são precisas, coerentes e determinadas, mas, ao contrário, são múltiplas, flexíveis e ambíguas”.

Além disso, permite-se compreender que em determinadas situações as explicações criadas após a tomada de decisão são resultado de avaliações elaboradas posteriormente como forma de justificativa à própria ação. Tal manifestação pode representar a busca de coerência entre orientações seguidas no passado e as formas vigentes de se tomar decisão.

“Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são estáveis e independentes das condições da escolha; ao contrário, são adaptativos e influenciados pelo contexto de decisão e pela necessidade de sobrevivência nesse contexto. Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são intangíveis, mas são influenciados pela ação consciente ou inconsciente daqueles que decidem (Elster, 1983).”

Com esta afirmação pode-se entender que a ação humana do ponto de vista da decisão é influenciada por aspectos desconhecidos, e dessa forma, fogem às crenças, valores e princípios que se imagina basear tal escolha. Essas influências são provenientes do contato com situações semelhantes em contextos diferentes, novas normas de comportamento e sistemas que modificam os critérios de decisão. Essas análises permitem compreender que uma decisão consiste na verdade numa aposta. Considerando a grande quantidade de elementos que podem compor uma situação de tomada de decisão e



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

especialmente as variáveis inerentes ao comportamento de quem decide o futuro é incerto e aqueles que se envolvem correm os riscos de cada ação.

Nesse sentido, avaliar o processo decisório a partir do tomador de decisão, figura central do ambiente organizacional, sugere o complemento necessário à compreensão do modelo de racionalidade limitada defendido por Herbert Alexander Simon, pois constata que o estabelecimento dos critérios de escolha é variável e está condicionado à situação e às opções disponíveis, caracterizando a incerteza e a dinamicidade do comportamento humano.

### Conclusões

Conforme amplamente debatido neste ensaio o processo decisório consiste em importante elemento nas organizações contemporâneas. Estabelecer leituras a cerca das diversificadas variáveis contempladas pelos modelos de racionalidade absoluta e limitada, é um exercício que culmina num melhor entendimento das fragilidades e potencialidades dos mais diferentes sistemas.

O profissional executivo como ator central desse processo permanece vulnerável as questões que são impressas a cada situação de decisão. Talvez pudesse se arriscar a afirmar que os aspectos cognitivos e emocionais são os mais fortes e severos no que tangem as influências que permeiam a decisão, mas, severos também são os jogos de poder e a coalizões formadas às voltas das escolhas.

O ambiente de tomada de decisão permite observar que o propósito consiste em determinante aspecto na orientação para as decisões organizacionais. A empresa assegura que a autoridade encaminhe as decisões conforme escolhas anteriores, afastando a escolha da personalidade e aproximando as alternativas de continuidade ao propósito.

Na busca pela decisão eficaz o executivo dentro de sua lógica de ator é reconhecidamente o elemento central de todo o processo. Dessa forma, reitera-se que permanece a necessidade de ampliação dos estudos a cerca do comportamento administrativo do indivíduo, no sentido de alcançar melhores entendimentos, não plenos, mas elucidativos sobre as infundáveis circunstâncias que permeiam a tomada de decisão nas organizações.

### Agradecimentos

Registra-se neste espaço o agradecimento especial à Cooperativa de Serviços Médicos Unimed Noroeste/RS que sempre demonstra apoio ao desenvolvimento da pesquisa científica.

### Referências Bibliográficas

BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1970.

DRUCKER, Peter. A profissão do Administrador. São Paulo: Pioneira, 1988.

JUSTA, Maria Grazia Egidia Gorla. Alguns ousam chamá-lo de racional: um processo decisório na secretaria estadual de saúde de São Paulo. Disponível em <http://pt.scribd.com/mjusta/d/87346106/21-Modelo-Carnegie-ou-Coalizacional>. FGV, São Paulo. Acesso em 15/07/2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2011.





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

SIMON, Herbert A. Comportamento Organizacional – estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV, 1970.