

PROCESSO DECISÓRIO - FUNDAMENTOS

Essa aula introduz a matéria de processo decisório. Essa matéria será dividida em três blocos. A primeira parte trabalha com os fundamentos, depois serão vistas as ferramentas que são utilizadas em apoio ao processo decisório. Por fim, um tema, que tem sido mais recente e passou a ser cobrado em prova, que se chama armadilhas do processo decisório.

Fundamentos do processo decisório

Entre as várias funções que compõem a administração se encontra o processo decisório. Administrar envolve quatro funções básicas. Um mnemônico para essas funções é PODC, “P” de planejar, “O” de organizar, “D” de dirigir e o “C” de controlar. Sempre que alguém administrar, esse alguém estará realizando essas quatro coisas. O processo decisório está presente em cada uma dessas funções em diferentes maneiras.

Administrar:



PODC - Planejar

No planejamento, define-se o lugar onde a organização pretende chegar e o que será feito para se alcançar esse lugar. Devem ser estipulados:

- Objetivos e Metas

ANOTAÇÕES

- Meios de Realização (Atividades e Recursos)
- Meios de Controle

Quem planeja define os objetivos e as metas. Os objetivos devem ser feitos de uma forma precisa, com prazos e, se possível, de uma forma quantitativa para estabelecer metas. Além disso, a função de planejamento explicita quais são os meios de realização, ou seja, quais são as atividades que serão feitas e quais são os recursos que serão consumidos nessas atividades para que, por meio dos meios de realização, sejam alcançados os objetivos e metas. Outro ponto, é que o planejamento não faz o controle, mas estabelece quais são os meios de controle. Ou seja, já calcula o que fazer para medir se o caminho está na direção certa de alcançar os objetivos e metas. Dentro do planejamento, é preciso tomar várias decisões.

PODC - Organizar

Corresponde a constituir a própria organização, por meio de sua estrutura, de forma a permitir a divisão do trabalho entre diversas unidades administrativas, equipes e pessoas. Isso significa inclui também a alocação de equipamentos, pessoas e recursos produtivos em geral, de forma a permitir a constituição de processos produtivos racionais e eficientes, em função dos resultados planejados.

PODC – Dirigir

Alguns autores trocam o “dirigir” por “liderar”, que é uma linguagem um pouco mais moderna. De uma forma geral, realmente se trata exatamente da mesma coisa, pois dirigir se trata dos esforços de comandar as pessoas e as equipes ao mesmo tempo que se coordena a todos. A função de dirigir trata dos esforços de liderança e coordenação das pessoas, das equipes e dos processos produtivos que elas realizam, de forma a assegurar o melhor aproveitamento possível dos recursos, sempre com foco nos resultados organizacionais previstos no planejamento.

PODC - Controlar

Significa verificar se os planos e programações estão sendo executados da maneira adequada, permitindo identificar de forma tempestiva correções necessárias. Engloba:

ANOTAÇÕES



5m

- Definição de padrões
- Medição do que está sendo realizado
- Comparação entre realizações e padrões
- Adoção de medidas corretivas

Decisões

Diante das quatro funções administrativas vistas é notável que é preciso tomar decisões em cada uma das funções. Todo ato de administração envolve escolhas que disparam um processo decisório. Portanto, qual é conceito de decisão? Decisões são as escolhas entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, afinal ela busca sempre uma melhora. Toda a teoria de processo decisório costuma dizer que o processo racional de tomada de decisão se inicia quando se identifica uma perspectiva ideal melhor do que a perspectiva existente. Então, processo decisório começa quando se identifica um problema ou uma oportunidade e parte para uma busca de evitar piorar ou uma busca para melhorar. Além disso, as decisões levam a uma nova situação que podem exigir novas decisões.

ATENÇÃO

Não é possível ter uma definição objetiva da palavra “problema”. Uma mesma situação descrita objetivamente pode ser uma situação boa para uma pessoa ao mesmo tempo que pode ser um problema para outras pessoas. Então a definição de “problema” é feita a partir de uma percepção subjetiva, em que essa avaliação de uma dada situação indicará que essa situação poderia estar melhor.

Essas novas decisões podem ser programadas ou não programadas. A decisão programada é uma decisão relativa a um problema que é repetitivo. O problema repetitivo é como um problema familiar, porque ele sempre acontece na organização. Portanto, no momento em que esse problema acontece, a solução já estará dada. Ou seja, quando essa questão chega já existe a solução. É possível programar e colocar a existência desse problema no manual. Por exemplo, o banco consegue lidar com a questão de empréstimos via seus sistemas informatizados exatamente porque essas questões de empréstimo são possíveis de serem padronizadas. Os bancos já têm uma solução estruturada para a decisão sobre conceder ou não

ANOTAÇÕES



um empréstimo. Outro exemplo ocorre na linha de fábrica. De repente uma máquina para. Quando a máquina para é porque teve um problema, por exemplo, de falta de lubrificação. Aquilo é algo que acontece sempre, é algo repetitivo, familiar. Aquela organização conhece aquilo e se planeja para que haja uma decisão programada.

Por outro lado, existem problemas novos com os quais a organização não está acostumada. Existem problemas novos que chegam para uma organização com os quais ela não está preparada para lidar. A decisão deve ser tomada do zero. A organização precisa construir todo o processo de análise, diagnóstico, concepção de alternativas e reflexão. Essas são as decisões não programadas.

Em que nível é mais comum desses dois tipos de decisões acontecerem? As decisões programadas são mais comuns dentro do nível operacional, porque os processos produtivos, de uma forma geral, em um período de estabilidade, tendem a ser repetitivos. Enquanto que, no nível estratégico, é mais comum que haja decisões que são tipicamente não programadas. Porque, no nível estratégico, é preciso lidar com decisões que tratam do relacionamento da organização com o ambiente e como o ambiente é dinâmico tomar uma decisão nesse ambiente permeia diferentes fatores e fenômenos de adaptação.



EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

1. Em uma organização, o processo decisório visa à resolução de problemas, mas não ao aproveitamento de oportunidades.



COMENTÁRIO

As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo decisório é disparado pela percepção de que é preciso resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade.

2. Escolha a opção que se refere corretamente a decisões programadas.
 - a. Aplicam-se a problemas repetitivos e não familiares.
 - b. Aplicam-se a problemas repetitivos que exigem as mesmas decisões e soluções.
 - c. Aplicam-se a problemas estratégicos que dizem respeito a atividades funcionais.
 - d. Aplicam-se a problemas não familiares próprios do nível operacional.
 - e. Aplicam-se a problemas administrativos não sujeitos a manualização.

ANOTAÇÕES

COMENTÁRIO



15m

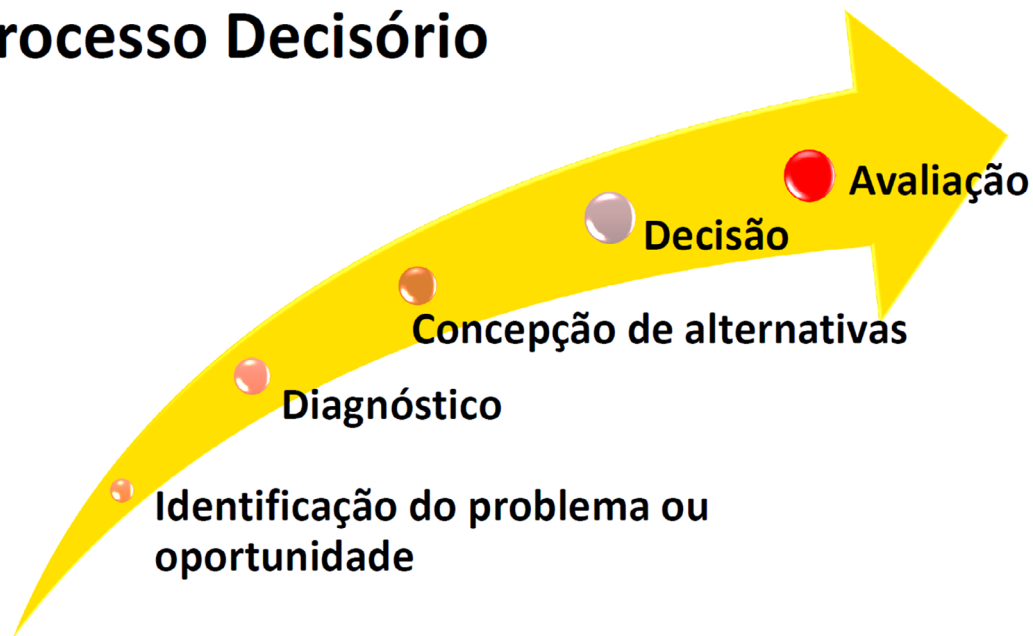
- a. As decisões programadas aplicam-se a problemas repetitivos e familiares exatamente porque os problemas familiares são repetitivos.
- b. Aqueles problemas que sempre acontecem são repetitivos. Deve-se aplicar a eles as mesmas decisões. Essas decisões estão programadas e são conhecidas pela organização.
- c. As decisões programadas não se aplicam a problemas estratégicos que dizem respeito a atividades funcionais.
- d. Em um nível operacional é mais comum haver problemas repetitivos e familiares.
- e. Os problemas administrativos são sujeitos a manualização. Esses problemas administrativos são sujeitos a manualização porque é possível colocar no manual um procedimento operacional que deve ser realizado quando um problema acontecer.

Processo decisório

O modelo decisório é o mais cobrado em provas e ele pode ser descrito de diferentes maneiras. A descrição clássica é aquela que começa na identificação do problema ou oportunidade, seguida de um diagnóstico, ou seja, a busca de compreender a situação. A terceira etapa dessa descrição é a concepção de alternativas ou geração de alternativas. Essa etapa é o momento em que se pensa em quais são as opções para lidar com aquele problema ou para aproveitar aquela oportunidade. Uma vez que se concebe as alternativas, pensa-se se essas opções são boas ou más para a organização. Após essa comparação das alternativas em termos de benefícios e custos, acontece a quarta etapa do processo decisório segundo a descrição clássica que é a escolha. A escolha acontece porque a decisão foi tomada entre uma das alternativas com base nos valores. A última etapa ocorre depois da decisão. Ela é a avaliação da decisão. Essa avaliação visa a pesar se a decisão foi boa ou ruim considerando se ela se ajustou com os valores daquele que tomou a decisão.

ANOTAÇÕES

Processo Decisório



Modelo Racional (Racionalidade Absoluta)

É possível realizar um diagnóstico absolutamente perfeito? É possível conseguir entender todas as causas, as consequências e reunir todas as informações? Pensar em absolutamente todas as alternativas? Comparar com perfeição todas as alternativas em termos do que elas vão gerar em desdobramentos futuros? Se fosse possível, a tomada de decisão seria perfeita. Essa decisão se chama de racionalidade absoluta. É mais ou menos óbvio que ela só existe na teoria. Ou seja, o ser humano não consegue tomar decisões que sejam perfeitas exatamente porque ele não tem a racionalidade absoluta. Os pressupostos da racionalidade absoluta são que os tomadores de decisão deveriam ter um extremo grau de controle sobre as situações que enfrentam. Neste modelo, a decisão racional segue o seguinte processo:

- O ator conscientiza-se de um problema;
- Define uma meta;
- Analisa cuidadosamente os meios alternativos;
- Escolhe entre os meios aquele que melhor se alinha com o resultado pretendido.



20m

ANOTAÇÕES

O problema desse modelo é que ele é ilusório. No mundo real, a racionalidade tem uma série de limitações. O homem pode percorrer o processo racional como foi visto. Mas não se pode ter a ilusão de que é possível realizar o processo racional de tomada de decisão com o modelo de racionalidade absoluta. Acontece que se percorre esse mesmo processo racional mas com um modelo de racionalidade limitada.

Racionalidade Limitada

A racionalidade limitada entende que a perfeição não existe, por uma série de razões. Primeiro, existe o problema de se ter acesso a todas as informações. Não há tempo nem dinheiro para recolher todas as informações. Ainda que se conseguisse essas informações, não haveria a capacidade de processar todas as informações. No momento de se pensar em alternativas, não seria possível pensar em todas elas. Isso acontece exatamente por causa da limitação humana. Sem contar que existem outros fatores que afetam a escolha. Por exemplo, a existência de valores que são ambíguos que afetam a capacidade de tomar uma decisão perfeita. Da mesma forma, as emoções e os aspectos fisiológicos afetam a tomada de decisão. Em síntese:

- A perfeita racionalidade está além das reais capacidades dos atores decisórios. Na maioria dos casos, não existe clareza sobre os valores que orientam a decisão;
- Nem sempre é possível distinguir perfeitamente as alternativas, os valores e os fatos, os meios e os fins;
- As informações sobre os impactos das alternativas são imperfeitas e falhas.;
- Não existem recursos técnicos nem tempo para uma escolha perfeitamente racional.

Lidando com Racionalidade Limitada

O conceito amplo de racionalidade limitada abrange:

- 1) soluções satisfatórias ao invés de otimizadoras;
- 2) a substituição de objetivos abstratos e globais por objetivos menores tangíveis;
- 3) a divisão da tarefa do processo decisório entre muitos especialistas, coordenando seu trabalho através de uma estrutura de comunicação e relações de autoridade.



25m

ANOTAÇÕES

Enquanto a racionalidade absoluta pressupõe a possibilidade de se encontrar um ponto ótimo da solução que leva a maximização do resultado, a racionalidade limitada reconhece que apenas será possível chegar a uma solução satisfatória, ou seja, soluções que são consideradas boas. Ainda assim, na tomada de decisão, o processo de racionalidade limitada:

- Busca o máximo de informações e o máximo de alternativas possíveis. Isso faz com que a decisão passe a ser lenta.
- Requer o levantamento de todas as informações sobre o assunto, o estudo de muitas possibilidades técnicas e políticas para solucionar o problema.
- Pretende realizar grandes mudanças a partir de objetivos e cursos de ação previamente definidos.

O Homem que Decide

O conceito da racionalidade limitada leva a ideia de o homem é quem decide ou seja:

- Os critérios do indivíduo são múltiplos e possivelmente ambíguos;
- Os critérios de decisão dependem do contexto;
- As decisões são afetadas por fatores inconscientes;
- A racionalidade é limitada.

Racionalidade Limitada

Pontos que sintetizam a racionalidade limitada:

- Os critérios do indivíduo são múltiplos e possivelmente ambíguos;
- Os critérios de decisão dependem do contexto;
- As decisões são afetadas por fatores inconscientes;
- A racionalidade é **limitada**.

Processo Racional e Modelos Possíveis

Vale reforçar que é preciso diferenciar o processo racional e os dois modelos possíveis dentro desse mesmo processo racional. Isso quer dizer que o processo racional pode percorrer, pelo menos em teoria, com racionalidade absoluta ou pode percorrer o modelo da racionalidade limitada. Quando se fala apenas em processo racional em uma prova não será

ANOTAÇÕES

possível saber se a questão se refere ao modelo de racionalidade absoluta ou o modelo de racionalidade limitada.

EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

3. O processo racional de tomada de decisão pressupõe que o agente tenha conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis para a ação.

COMENTÁRIO

O processo racional, por si só, não pressupõe que se tenha o conhecimento absoluto de todas as opções. Afinal, é possível percorrer o processo racional reconhecendo a racionalidade limitada. Quando se fala apenas em processo racional não é possível saber se se trata de um modelo de racionalidade absoluta ou se do modelo de racionalidade limitada.

4. Na abordagem racional de tomada de decisões, a definição dos meios e fins é uma etapa que ocorre simultaneamente ao processo de escolha.

COMENTÁRIO

O processo de tomada de decisão começa na identificação de um problema e percorre até a decisão e avaliação. Antes disso, é preciso fazer um diagnóstico, conceder alternativas e depois fazer avaliação. Não é possível dizer que a definição de meios e fins é algo que ocorre no momento de fazer a escolha, porque a única forma de se fazer um bom diagnóstico e gerar alternativas para decisão é conhecendo quais são os meios e quais são os fins. Ou seja, é preciso saber onde se quer chegar e para ser possível conceber as alternativas.

5. Ao considerar o processo decisório, Herbert Simon propõe que se deve buscar decisões perfeitas, pois, para cada objetivo, há uma decisão que é apropriada para o seu alcance.

ANOTAÇÕES

COMENTÁRIO

Herber Simon disse, na verdade, que a racionalidade humana é limitada e ela não encontra, em regra, a solução perfeita. A racionalidade humana encontra uma solução que não é exatamente ótima, mas que satisfaz os interesses e propostos de uma maneira boa e suficiente para que se possa prosseguir.



GABARITO

1. E
2. b.
3. E
4. E
5. E

Este material foi elaborado pela equipe pedagógica do Gran Cursos Online, de acordo com a aula preparada e ministrada pelo professor Leonardo Albernaz.

A presente gravação tem como objetivo auxiliar no acompanhamento e na revisão do conteúdo ministrado na videoaula. Não recomendamos a substituição do estudo em vídeo pela leitura exclusiva deste material.

ANOTAÇÕES
