
3. Tomada de decisão

- O modelo racional de tomada de decisão
- Quem deve tomar as decisões ?
- Como são realmente tomadas as decisões nas organizações ?
- O que os gerentes podem fazer para melhorar suas decisões ?
- Bibliografia:
 - Robbins, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas; capítulo 3; Editora Saraiva.
 - SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap. 4.
 - DAFT, R. L. Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2008, cap. 11.

O modelo racional de tomada de decisão

- A decisão certa reside tanto na seleção adequada do problema como na escolha da opção de solução correta. Algumas vezes pode-se apresentar a solução correta para o problema errado.
- O modelo racional visa definir alguns passos para a correta tomada de decisão:

Modelo Racional

- É quando a pessoa faz escolhas racionais procurando maximizar o benefício de cada escolha. Existem seis etapas a seguir neste modelo:
 - Definir claramente o problema
 - Identificar os critérios de decisão: Significa especificar quais os fatores de avaliação que determinarão a escolha da solução
 - Ponderar os critérios de decisão: Nem todos os fatores de avaliação tem o mesmo peso na decisão, assim é necessário definir o peso de cada um
 - Gerar as opções de solução: Consiste em encontrar o maior número de soluções possíveis. Não se avalia ou filtra nenhuma opção de solução
 - Classificar cada opção segundo cada critério: Avalia-se cada opção de solução de acordo com os fatores de avaliação e seus pesos
 - Calcular a decisão ótima: A partir da classificação anterior, calcula-se uma nota geral para cada opção de solução e escolhe-se aquela com maior nota
- Pressupostos do modelo:
 - O problema é claramente definido
 - As opções de solução são conhecidas bem como os critérios de seleção
 - Os pesos, ou preferências, de cada fator de avaliação são claros
 - Os critérios de seleção são constantes bem como seus pesos
 - Não há restrições de tempo ou custo

Quem deve tomar as decisões ?

- Nas empresas as decisões podem ser tomadas por indivíduos ou por grupos. Em cada caso existem vantagens:

Vantagens da decisão individual

- Rapidez: não se gasta tempo agendando reuniões e discutindo com pessoas.
- Responsabilidade clara: Sabe-se quem tomou a decisão, quem é o responsável.
- As decisões são em geral consistentes: Em um grupo as decisões podem sofrer mudanças de rumo radicais, por ex. as decisões tomadas pelo congresso nacional.

Vantagens da decisão em grupo

- Análise mais completa: o grupo gera mais informação e conhecimento.
- Maior diversidade de opinião: permite que diferentes abordagens e pontos de vista sejam considerados.
- Melhor qualidade das decisões: a quantidade e a variedade de informações geradas pelo grupo permite melhor análise do problema e melhor decisão.
- Maior aceitação de uma decisão: as pessoas quando participam de uma decisão tendem a apoiá-la e a se engajar na sua implementação.

Eficácia x Eficiência

- Em relação à eficácia na tomada de decisão, o grupo é melhor, ele gera mais opções, é mais criativo, mais preciso e produz decisões de melhor qualidade.
- Em relação à eficiência na tomada de decisão, o indivíduo é melhor, o grupo consome muito mais tempo para discutir e chegar a uma conclusão.

Como são realmente tomadas as decisões nas organizações ?

- A maioria das decisões não segue o modelo racional, ou seja, encontrar a melhor solução. As pessoas em geral se contentam em achar uma solução aceitável ou razoável para o problema ao invés de gastar muito tempo (o que não se tem) e recursos para encontrar a solução ideal.
- Na verdade as pessoas tratam os problemas, ou decisões, segundo alguns enfoques:

Racionalidade delimitada

- Quando confrontada com um problema complexo, a maioria das pessoas responde pela redução do problema em um nível no qual ele possa ser entendido. Isto acontece porque a capacidade dos seres humanos de processar informação é limitada, assim, buscam soluções mais simples e satisfatórias.

Intuição

- A decisão intuitiva é o resultado de um processo inconsciente a partir de sua experiência anterior. Alguns gerentes dizem que “é preciso às vezes seguir o seu feeling (sentimento, sensação) ou apostar em algo”. Quando fazem isto estão inserindo uma subjetividade na decisão baseada nos resultados obtidos nas experiências passadas e que são extrapoladas para a situação atual.

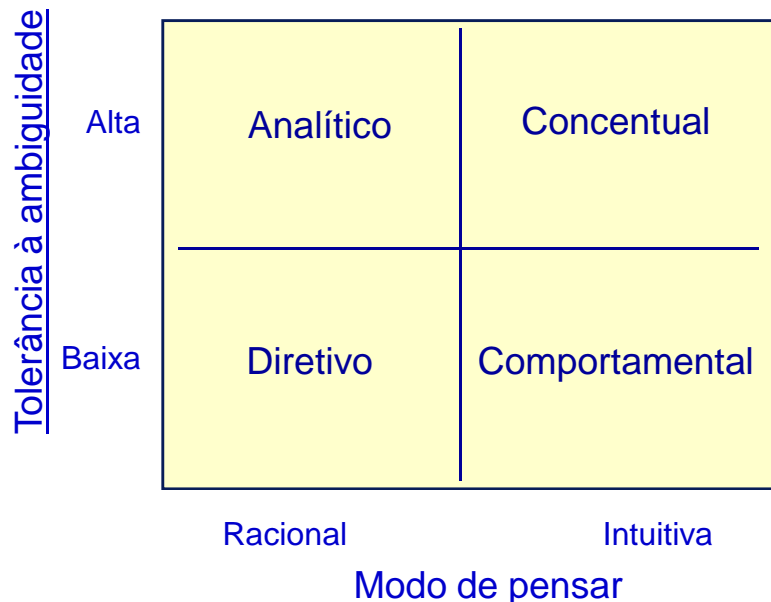
Identificando o problema

- Os problemas nem sempre são fáceis de ser identificados. O que é um problema para alguém pode ser uma situação aceitável para outra.
- Os problemas visíveis, ou urgentes, tendem a ter probabilidade mais alta de ser selecionado e resolvido do que os problemas importantes. Isto acontece porque os problemas visíveis chamam a atenção das pessoas e porque os gerentes querem se mostrar competentes perante outras pessoas, e assim, preferem resolver problemas que são mais visíveis.

Como são realmente tomadas as decisões nas organizações ?

Estilos de decisão

- Algumas pessoas levam mais tempo para coletar informações e tomar uma decisão. Outras pessoas são mais audaciosas quanto ao risco de sua decisão.
- Estas diferenças individuais no momento de tomar uma decisão refletem os estilos de decisão. Os estilos de decisão são resultado da influência de duas dimensões
 - O modo de pensar: algumas pessoas são mais racionais e lógicas, outras são mais intuitivas e seguem os seus sentimentos.
 - Tolerância à ambiguidade: refere-se à capacidade da pessoa de lidar com muitas informações, com problemas desconhecidos, etc..
- As pessoas se enquadram em 4 estilos de decisão de acordo com as duas dimensões acima:



DIRETIVO: Preocupação com a eficiência, tomada de decisões utilizando informações mínimas e avaliando poucas alternativas. São pessoas que tomam decisões depressa e se concentram no curto prazo.

ANALÍTICO: Procura por mais informação e opções de solução. São tomadores de decisão cautelosos porém com capacidade de se adaptar à situações novas.

CONCENTUAL: Tendência a enxergar o problema sob vários pontos de vista e a considerar várias opções de solução. São ótimos para encontrar soluções criativas para os problemas.

COMPORTAMENTAL: Preocupação com a realização das pessoas. São receptivos à sugestões das pessoas e recorrem à reuniões, tentam evitar conflitos e buscam consenso.

O que os gerentes podem fazer para melhorar suas decisões ?

- | | |
|---|--|
| Análisar a situação | <ul style="list-style-type: none">• Para melhorar a eficácia das decisões, o gerente deveria avaliar o contexto da situação, ou seja, as restrições (tempo), a cultura da organização e o clima político. As restrições determinarão a quantidade de recursos que o gerente poderá utilizar para encontrar a solução. A cultura da organização influencia o uso da racionalidade para encontrar soluções e o envolvimento dos grupo na tomada de decisão. O clima político influencia o tipo de solução que pode ser implementada, pois nem sempre as pessoas estão preparadas para implementar uma determinada solução por melhor que ela seja. |
| Estar atento a conceitos pré-concebidos | <ul style="list-style-type: none">• Idéias pré-concebidas são limitações ao processo de encontrar as melhores opções de solução, são idéias que as pessoas formam sobre como resolver o problema que dificultam encontrar a melhor solução. |
| Ajustar o estilo de decisão às exigências do trabalho | <ul style="list-style-type: none">• Isto se refere também a escolher as pessoas adequadas a um determinado cargo. Por ex., Se uma pessoa tem um estilo diretivo, ela será mais eficaz em tarefas que exijam ação rápida, por ex. para gerenciar corretores de ações. Um estilo de decisão analítico seria mais adequado para gerenciar contadores ou engenheiros. Um estilo conceitual seria mais adequado para tarefas criativas, por ex. agência de propaganda. Um estilo de decisão comportamental seria mais adequado à gerentes que passam grande parte do tempo como líder de equipe. |
| Estar aberto à novas abordagens | <ul style="list-style-type: none">• A menos que a experiência anterior tenha sido negativa, as pessoas tendem a abordar um problema do mesmo modo que fizeram antes. Porém, ao fazer isto, elas deixam de tentar encontrar soluções melhores. |