

# **PROCESSO DECISORIAL**

A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador deve constantemente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer. Seja ao estabelecer objetivos, alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada.

## **ELEMENTOS DO PROCESSO DECISORIAL**

Em toda decisão existem, no mínimo, seis elementos, a saber:

1. O tomador da decisão: é o indivíduo ou grupo de indivíduos que faz uma escolha dentre vários cursos de ação disponíveis.
2. Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar por meio de suas ações.
3. O sistema de valores: são os critérios de preferência que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. Cursos de ação: são as diferentes seqüências de ação que o tomador de decisão pode escolher.
5. Estados da natureza: são aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão e que afetam sua escolha de cursos de ação. São fatores ambientais fora do controle do tomador de decisões, como as condições de certeza, risco ou incerteza.
6. Conseqüências: representam os efeitos resultantes de um determinado curso de ação e de um determinado estado da natureza.

## **NÍVEIS DE DECISÃO**

Existem três diferentes áreas de decisão na empresa, a saber:

1. Decisões estratégicas: relacionadas com as relações entre a empresa e o ambiente; guiam e dirigem o comportamento da empresa, principalmente quando ela expande e altera sua posição produto/mercado. São tomadas no nível institucional.
2. Decisões administrativas: relacionadas com a estrutura e configuração organizacional da empresa, com a alocação e distribuição de recursos. São tomadas no nível intermediário.
3. Decisões operacionais: relacionadas com a seleção e orientação do nível operacional encarregado de realizar a tarefa técnica.

É necessário estudar cada nível de decisões, sem perder de vista o seu inter-relacionamento e sua interdependência.

## **FASES DO PROCESSO DECISORIAL**

As decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. A decisão envolve um processo, isto é, uma seqüência de passos ou fases que se sucedem. Daí o

nome processo decisório para descrever essa seqüência de fases. Na realidade, o processo decisório pode ser descrito em quatro fases essenciais, a saber:

1. Definição e diagnóstico do problema. Esta fase envolve a obtenção dos dados e fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definições e seu diagnóstico.
2. Procura de soluções alternativas mais promissoras. Esta fase envolve a busca de cursos alternativos de ação possíveis e que se mostrem mais promissores para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objeto.
3. Análise e comparação dessas alternativas de solução. É a fase na qual as várias alternativas de curso de ação são analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os custos (tempo, de esforços, de recursos etc) e os benefícios que possam trazer, bem como conseqüências futuras e prováveis quanto á sua adoção.
4. Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação. A escolha de uma alternativa de curso de ação implica no abandono dos demais cursos alternativos. Há sempre um processo de seleção e de escolhas dentre várias alternativas apresentadas. A racionalidade está implícita nesta atividade de escolha.

### **RACIONALIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO**

O tomador de decisão escolhe uma alternativa dentre várias outras. As empresas procuram gerar um ambiente psicológico capaz de condicionar as decisões dos indivíduos aos objetivos organizacionais. Assim, existe uma racionalidade no comportamento administrativo, pois o comportamento dos indivíduos nas empresas é planejado e orientado no sentido de metas e objetivos.

A eficiência na decisão é a obtenção de resultados máximos com os meios e recursos limitados. Há sempre uma relatividade nas decisões, pois toda decisão é, até certo ponto, resultado de uma acomodação: a alternativa escolhida dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objetivos visados representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. Por esses motivos, o processo decisório repousa em uma racionalidade limitada, onde o tomador de decisões não tem condições de analisar todas as alternativas possíveis e receber todas as informações necessárias. O comportamento administrativo é basicamente satisfaciente (satisfazer) e não otimizador, pois o tomador de decisões procura sempre alternativas satisfatórias e não as alternativas ótimas, dentro das possibilidades da situação envolvida, somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas. Assim, o processo decisório na empresa se caracteriza pelos seguintes aspectos.:

1. O tomador de decisão evita a incerteza e segue as regras padronizadas para tomar as decisões.
2. O tomador de decisão procura manter as regras estabelecidas pela empresa e somente as redefine quando sofre pressões.
3. Quando o ambiente muda e novas estatísticas afloram ao processo decisório, a empresa se mostra lenta no ajustamento e tenta utilizar o seu modelo decisório, a empresa se mostra lenta no ajustamento e tenta utilizar o seu modelo decisório atual a respeito do mundo para lidar com as condições modificadas

## DECISÕES PROGRAMÁVEIS NÃO-PROGRAMÁVEIS

Quando à sua forma, existem dois tipos de decisão: as decisões programáveis e as não-programáveis. As decisões programáveis são aquelas tomadas de acordo com regras e procedimentos já estabelecidos, enquanto as decisões não-programáveis constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de julgamentos improvisados e exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação pela obtenção dos fatos e dos dados, procura de soluções alternativas, análise e comparação dessas alternativas e seleção e escolha da melhor alternativa como plano de ação.

### Quadro-Característica das decisões programadas e não-programadas

Decisões Programadas	Decisões Não-programadas
<ul style="list-style-type: none"><li>• São computacionais e rotineiras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseadas em julgamentos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados adequados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados inadequados</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados repetitivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dados novos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condições estáticas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condições dinâmicas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Certeza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incerteza</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseadas em regras e métodos já estabelecidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseadas em julgamento pessoal</li></ul>

Geralmente as decisões não-programadas são tomadas no nível intermediário das empresas, enquanto as decisões programadas são remetidas no nível operacional.

### CONDIÇÕES DE DECISÃO.

As decisões podem ser tomadas dentro de três condições, a saber:

- 1. Incerteza:** nas condições de decisão sob incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidade a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. Em casos extremos de incerteza não é possível estimar o grau de probabilidade de que o evento venha ocorrer. É a situação típica com que se defronta o nível institucional das empresas, exigindo um planejamento contingencial que permita alternativas variadas e flexíveis.
- 2. Risco:** nas situações de decisão sob risco, o tomador de decisão tem informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza. Porém, a qualidade dessa informação e sua interpretação pelos diversos administradores podem variar amplamente e cada administrador pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião etc.
- 3. Certeza:** nas situações sob certeza, o administrador tem completo conhecimento das conseqüências ou dos resultados das várias alternativas de cursos de ação para resolver o problema. É a decisão mais fácil de se tomar, pois cada alternativa pode ser associada com os resultados que pode produzir. Mesmo que o administrador não tenha condições de investigar todas as alternativas disponíveis, ele pode escolher a melhor dentre as alternativas consideradas. Esta é uma situação excepcional e não a regra.

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer antes que a ação seja necessária e, por isso, constitui um sistema aberto e dinâmico de decisões. No

fundo, as empresas constituem sistemas programados de decisão em seus níveis intermediários.