

TOMADA DE DECISÃO*

Cristiano Dal Forno**

Diego Silva***

Marcos Corbellini****

RESUMO

O estudo sobre o processo decisório tem sido objeto de investigação de diversos teóricos, notadamente dos campos psicológico e administrativo/organizacional, nas últimas décadas. Este estudo tem como objetivo investigar e analisar os fatores envolvidos no processo de tomada de decisão, a fim de traçar uma melhor compreensão acerca do que é a tomada de decisão organizacional e do que é a tomada de decisão entendida como processo psicológico. Para tanto, realiza, através de revisão teórica, uma incursão pelas principais teorias acerca do processo decisório, de forma a apresentar as proposições de alguns dos principais estudiosos de cada área. Conclui-se que a busca pela construção de procedimentos operacionais padrão e de estruturas capazes de dar conta das etapas que compõem o processo decisório parece refletir a tentativa de minimizar os fatores subjetivos daqueles que tomam as decisões nas organizações.

Palavras-Chave: Tomada de decisão. Organização. Psicologia.

INTRODUÇÃO

O estudo sobre o processo decisório tem sido objeto de investigação de diversos teóricos, notadamente dos campos psicológico e administrativo/organizacional, nas últimas décadas. A importância das reflexões acerca dessa temática apresenta-se como indiscutível para a sociedade contemporânea, uma vez que as organizações, cada vez mais frequentemente, são convocadas a tomar decisões acertadas em um espaço de tempo que a cada dia se torna mais reduzido (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

Atualmente, os gestores e as pessoas envolvidas nos diversos processos decisórios buscam um suporte, inclusive científico, que seja capaz de auxiliá-los na escolha de decisões

* Artigo apresentado como conclusão do curso de Pós-graduação em Gestão de Projetos da Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela.

** Psicólogo. Pós-graduado em Gestão de Projetos pela Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela. Endereço eletrônico: cristiano_d_forno@hotmail.com.

*** Professor. Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela. Mestre em Administração. UNISINOS

**** Coordenador de Pesquisa da Faculdade de Tecnologia La Salle – Estrela. Doutor em Educação. UNISINOS.

satisfatórias tanto para eles quanto para as organizações das quais fazem parte. Sendo assim, o processo decisório necessita ser bem compreendido, do mesmo modo que as ferramentas e os métodos que o compõem precisam estar disponíveis no momento da tomada de decisão (SANTOS e WAGNER, 2008).

No Brasil, pode-se afirmar que o campo de pesquisa referente aos processos decisórios ainda não se encontra consolidado (SANTOS e WAGNER, 2008), de forma que a realização de estudos nessa área apresenta-se como necessária e de suma importância.

Por se tratar de um tema estudado tanto no contexto psicológico quanto no âmbito organizacional e pelo fato de as teorias desenvolvidas em um campo apresentarem ressonâncias no outro, este estudo tem como objetivo investigar e analisar os fatores envolvidos no processo de tomada de decisão, a fim de traçar uma melhor compreensão acerca do que é a tomada de decisão organizacional e do que é a tomada de decisão entendida como processo psicológico. Para tanto, nas páginas que se seguem, far-se-á, através de revisão teórica, uma incursão pelas principais teorias acerca do processo decisório, de forma a apresentar as proposições de alguns dos principais estudiosos de cada área.

TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisões e os processos de tomada de decisão têm-se constituído em alvo de muitos estudos tanto no campo da administração quanto fora dele (TEODÓSIO *et. al.*, 2009) nas últimas décadas.

Os primeiros modelos que procuraram dar conta do processo de como as pessoas tomam decisões ficaram conhecidos como “teoria clássica da decisão” e foram desenvolvidos por economistas, estatísticos e filósofos, refletindo, por isso, pontos fortes de uma perspectiva econômica. Um desses pontos refletiu-se na utilização de modelos matemáticos para explicar o comportamento humano. Entre os primeiros modelos de tomada de decisões elaborados no século XX estava o do *homo economicus*, o qual defendia que: a) quem toma decisões está totalmente informado acerca de todas as possíveis opções para suas decisões e de todos os resultados possíveis delas; b) é infinitamente sensível às sutis distinções entre as opções e; c) é totalmente racional com relação à sua escolha de opções (STERNBERG, 2008). Tal modelo pressupunha que o homem fazia suas escolhas para maximizar algo de valor e era capaz de avaliar a diferença entre dois resultados, não importando quão sutis poderiam ser as diferenças. O processo de tomada de decisões era visto, assim, como puramente racional.

Na década de 50, alguns pesquisadores começaram a questionar a ideia de uma racionalidade ilimitada e passaram a reconhecer que os seres humanos nem sempre tomam

decisões ideais e incluem considerações subjetivas em suas decisões (STERNBERG, 2008). O comportamento real, mesmo quando ordinariamente encarado como racional, passou a ser visto com muitos elementos de incongruência que jamais ocorreriam de forma ideal (SIMON, 1970).

Foi a partir da década de 50, notadamente após os estudos de Herbert Simon, que os processos psicológicos implicados na tomada de decisões passaram a ganhar destaque na compreensão do fenômeno no contexto das organizações. A seguir, deter-se-á na explicitação de como o processo de tomada de decisões ocorre no âmbito das organizações, bem como na exploração dos fatores implicados na tomada de decisões enquanto processo psicológico.

1.1 Tomada de decisão organizacional

Com a finalidade de falar sobre o processo de tomada de decisão em uma organização é de fundamental importância que se explicita, inicialmente, o que se quer definir, no presente estudo, com o termo organização. Utilizar-se-á, para tanto, a definição apresentada por Simon (1970), a qual defende que uma organização refere-se a um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes em um grupamento humano. De acordo com o autor, esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que interferem em suas decisões, propiciando-lhe, da mesma forma, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes com relação ao que os demais membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Neste contexto, “todo administrador toma decisões e as executa com os olhos fixados, concomitantemente, no assunto imediato e no efeito dessas decisões sobre situações futuras, isto é, sobre as repercussões para a organização” (SIMON, 1970, p. XV).

Nas organizações, a tomada de decisão formal não é realizada à revelia, ela é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. Com isso pretende-se que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas em experiências passadas e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais, com vistas a uma maior eficiência das decisões e um comportamento decisório mais racional (CHOO, 2006). Em última instância, o que se objetiva é que aqueles que tomam as decisões nas organizações escolham entre as alternativas que se apresentam aquela que se converterá em melhor resultado ao ser executada (AMARAL e SOUSA, 2011), ou seja, aquela que será a decisão mais eficaz para a organização.

Segundo Simon (1970), o *critério da eficiência* é o que de fato embasa as decisões dos indivíduos nas organizações. Para ele, o critério da eficiência é o princípio inerente a todo

comportamento racional, o que significa dizer, em sentido amplo, que ser eficiente refere-se à capacidade de se tomar o caminho mais curto e os meios mais econômicos para alcançar determinados objetivos. Dessa forma, “ser eficiente” constitui uma influência organizativa importantíssima sobre os membros de qualquer organização administrativa.

Ao falar sobre a decisão eficaz, Drucker (2006) afirma que os tomadores de decisão eficazes sabem que o processo de tomada de decisão tem seu próprio processo sistemático e seus próprios elementos definidos claramente. As etapas sequenciais do processo decisório incluem, segundo Drucker:

1) A *classificação do problema* – identificação do tipo de ocorrência. Se o problema é genérico (sua ocorrência é apenas um sintoma e precisa ser respondido por uma regra ou princípio) ou excepcional (de ocorrência rara, deve ser tratado individualmente);

2) A *definição do problema* – explicação da situação;

3) As *especificações das respostas ao problema* – definição clara daquilo que a decisão tem de consumir;

4) A *decisão* – o que é correto para a organização;

5) A *ação* – cumprimento da decisão; e,

6) O *feedback* – verificação da validade das premissas sobre as quais a decisão baseou-se.

Para que uma decisão seja eficaz para a organização é de suma importância que o tomador de decisões tenha pleno conhecimento dessas etapas, bem como daquilo que é compreendido em cada uma delas.

1.1.1 Modelos de tomada de decisões

O processo decisório abrange a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, sendo cada um deles relacionado a uma situação específica. A utilização de modelos de tomada de decisão possibilita aos gestores compreender a estrutura organizacional e as relações complexas inerentes aos processos desenvolvidos nesse contexto (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

Este estudo deter-se-á na descrição dos modelos de tomada de decisão apresentados por Choo (2006), uma vez que a obra do autor refere-se a um dos principais trabalhos concernentes ao tema. Choo detém-se na explicação de quatro importantes modelos do processo de tomada de decisões: o *modelo racional*, o *modelo processual*, o *modelo político* e o *modelo anárquico*. Cada um desses modelos especifica um modo de decisão diferenciado. É preciso que se esclareça, no entanto, que independentemente do modo de decisão, o ambiente organizacional no qual ele ocorre é definido por pelo menos duas propriedades, quais sejam, a

estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais e a incerteza ou quantidade de informação sobre os métodos e processos pelos quais as tarefas devem ser cumpridas e os objetivos devem ser atingidos. Os objetivos, defende Choo, podem ser confusos e os grupos dentro da organização podem divergir acerca de sua importância, gerando ambiguidade ou conflito com relação a quais objetivos a organização deve seguir. Além disso, pode surgir, também, algum nível de incerteza, pois as tarefas e os problemas da organização são complexos e não há informações suficientemente detalhadas sobre as relações de causalidade ou com relação às abordagens mais adequadas a serem utilizadas. Assim sendo, existe incerteza técnica acerca de como os objetivos devem ser alcançados.

Para abordar tais questões, Choo (2006, p. 276) elaborou um esquema no qual localiza os quatro modelos de tomada de decisões ao longo de dois eixos: ambiguidade/conflito sobre objetivos e incerteza técnica.

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
Alta INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>MODELO RACIONAL</p> <p>Orientado para objetivos Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho</p>	<p>MODELO POLÍTICO</p> <p>Objetivos e interesses conflitantes Certeza sobre abordagens e resultados preferidos</p>
	Alta	<p>MODELO PROCESSUAL</p> <p>Orientado por objetivos Múltiplas opções e soluções alternativas</p>	<p>MODELO ANÁRQUICO</p> <p>Objetivos são ambíguos Processos para atingir os objetivos são obscuros</p>

No eixo horizontal, quando a ambiguidade/conflito sobre objetivos é baixa, a decisão toma a forma da solução de um problema, a qual é guiada por um conjunto claro de objetivos e preferências. Por sua vez, quando a ambiguidade/conflito é alta, a oportunidade e o contexto transformam-se em contingências importantes, com fatores como momento oportuno, influência e esforço interferindo na escolha das ações ou decisões. Já no eixo vertical, quando a incerteza técnica é baixa, a decisão normalmente é bem estruturada, sendo guiada por regras e rotinas, e envolve participantes e interesses bem definidos. Quando a incerteza técnica é alta, por sua vez, a decisão tende a ser um processo dinâmico, frequentemente marcado por mudanças e interrupções inesperadas. Choo (2006) formula este esquema como uma forma de

explicitar, resumidamente, as orientações e contingências que caracterizam cada modelo de decisão.

1.1.1.1 Modelo racional

O modelo racional foi inicialmente desenvolvido por Simon, March e Cyert e defende que o processo de tomada de decisões é um ato orientado para objetivos e guiado por problemas, sendo a escolha um comportamento regulado por normas e rotinas, de modo que a organização pode agir de maneira procedimental e intencionalmente racional (CHOO, 2006).

Dentre todos os modelos de tomada de decisões, o modelo racional é o mais sistematizado e estruturado, uma vez que pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, os quais devem ser seguidos a fim de que se possam atingir resultados satisfatórios (LOUSADA e VALENTIN, 2011).

Conforme Simon (1970), uma teoria das decisões administrativas tem, forçosamente, que se preocupar, em alguma medida, com os aspectos racionais da escolha. Para ele,

o indivíduo ou a organização que se compõe de inúmeros indivíduos, se defronta, a cada momento, com um grande número de alternativas de comportamento, algumas das quais são conscientes. A decisão, ou a escolha, tal como empregamos esse vocábulo aqui, constitui o processo pelo qual uma dessas alternativas de comportamento adequada a cada momento é selecionada e realizada. O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se *estratégia* (SIMON, 1970, p. 69, grifo do autor).

O autor expõe que o objetivo da decisão racional consiste em selecionar, dentre várias, aquela estratégia composta por um conjunto preferido de consequências, o que implica no conhecimento de *todas* as consequências decorrentes da estratégia escolhida. Seguindo esse ponto de vista, a tarefa de decidir compreende três etapas, quais sejam:

- 1) O relacionamento de todas as possíveis estratégias;
- 2) A determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias; e,
- 3) A avaliação comparativa desses grupos de consequências.

Entretanto, como o próprio Simon (1970, p. 70) afirma, é impossível ao sujeito conhecer *todas* as alternativas de que dispõe e *todas* as suas consequências, de forma que “essa impossibilidade representa uma discrepância fundamental do comportamento real em relação ao modelo da racionalidade objetiva”. Mesmo na operacionalização do processo decisório racional, tal como se encontra definido teoricamente, o grau de racionalidade que o permeia pode ser relativizado em função da introdução involuntária de ações comportamentais, por parte daquele que toma as decisões, o que é inerente à própria condição humana (TEODÓSIO *et. al.*, 2009).

Devido aos limites da mente humana e à complexidade dos problemas que ela tem de enfrentar, a tomada de decisões, segundo Choo (2006), requer simplificações. Uma importante simplificação, sugerida pelos defensores do modelo racional de tomada de decisões, é o uso de programas de desempenho nas organizações. March e Simon (1958 *apud* CHOO, 2006), defendem que um programa de desempenho nada mais é do que o conjunto altamente complexo e organizado de reações que é provocado na organização por um estímulo ambiental. Como exemplo, os autores expõem que o soar de um alarme em uma sede do Corpo de Bombeiros inicia um programa, e afirmam que a maioria dos comportamentos em uma organização é governada por programas de desempenho. Os programas podem conter especificações acerca das atividades de trabalho, sobre produtos e sobre o ritmo de trabalho. Eles não são totalmente rígidos, pois deixam espaço para o discernimento do indivíduo. Quanto menores forem as especificações sobre as atividades e os resultados, mais possibilidades de discernimento terá o sujeito.

As organizações que seguem o modelo de tomada de decisão racional apoiam-se, intensamente, em procedimentos operacionais padrão para tomar decisões. Tais procedimentos operacionais, segundo Cyert e March (1992 *apud* CHOO, 2006), constituem a memória da organização e proporcionam estabilidade e orientação para a execução de atividades e decisões recorrentes.

1.1.1.2 Modelo processual

Os modelos processuais de tomada de decisões foram desenvolvidos por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt e se concentram nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios (CHOO, 2006).

De acordo com Choo (2006, p. 283), o modelo processual apresenta um grande número de elementos, quais sejam, “três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos”, o que reflete a complexidade e a amplitude das decisões estratégicas.

As três fases decisórias são:

- 1) *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;
- 2) *Desenvolvimento*: leva ao desenvolvimento de uma ou mais soluções para o problema ou crise, ou à criação de uma oportunidade. Consiste em rotinas de busca e rotinas de criação; e,

- 3) *Seleção*: avalia as alternativas e escolhe uma solução para um compromisso com a ação. Consiste em rotinas de sondagem, rotinas de avaliação-escolha e rotinas de autorização.

Três rotinas de apoio à decisão facilitam o processo decisório. São elas:

- 1) *Rotinas de controle*: guiam o processo decisório, consistindo no planejamento do que determina a decisão (o espaço da decisão, a seleção dos participantes, as restrições de prazo, a distribuição dos recursos, etc.);
- 2) *Rotinas de comunicação*: reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório; e,
- 3) *Rotinas políticas*: são importantes nos processos decisórios estratégicos, podendo assumir a forma de barganha, persuasão ou cooptação.

O que mais caracteriza o processo decisório, segundo Choo (2006), é o seu caráter dinâmico e aberto. Para o autor, seis grupos de fatores dinâmicos influenciam o processo de tomada de decisão:

- 1) *Interrupções*: devem-se a forças ambientais e podem ser desencadeadas por desacordo interno, por forças externas que atrapalham o processo decisório ou pelo aparecimento de novas opções no desenvolver do processo;
- 2) *Adiamentos*: são introduzidos, deliberadamente, pelos executivos para desacelerar o ritmo das atividades do processo decisório, com o objetivo de ganhar tempo para atender outras tarefas;
- 3) *Adiantamentos*: são utilizados pelos executivos para regular o tempo da decisão, a fim de que possam tirar proveito de outras circunstâncias;
- 4) *Feedbacks*: surgem quando os responsáveis pelas decisões aguardam os resultados ou o *feedback* de ações praticadas;
- 5) *Ciclos de compreensão*: às vezes se tornam necessários para lidar com situações complexas (os executivos passam de uma rotina a outra a fim de entender melhor um problema, avaliar as alternativas disponíveis e conciliar objetivos e preferências diversas); e,
- 6) *Ciclos de fracasso*: ocorrem quando não se consegue encontrar uma solução aceitável. Nesse caso, o responsável pela decisão pode retornar à fase de desenvolvimento, rever os critérios de avaliação ou adiar a decisão.

De forma geral, defende Choo (2006), o valor do modelo processual está na definição das fases e atividades que conferem uma estrutura ao caos aparente que caracteriza os

processos decisórios estratégicos, o que permite às organizações administrar melhor o fluxo dinâmico das atividades decisórias.

1.1.1.3 Modelo político

O modelo político de tomada de decisão foi desenvolvido por Allison e explicita que “as ações e decisões são também resultado da barganha entre jogadores que perseguem seus interesses e exercem a influência de que dispõem” (CHOO, 2006, pp. 287-288).

Conforme o próprio nome já diz, o modelo político tem na política o mecanismo de apoio à decisão, isto é, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de forma que as decisões não resultam de uma escolha racional, mas sim da influência dos atores envolvidos no processo. A decisão tomada está intimamente ligada ao poder que cada indivíduo possui e à forma como a rede de relacionamento dos envolvidos se desenha no âmbito organizacional (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

No modelo político de Allison, afirma Choo (2006, p. 288), “a metáfora da tomada de decisão é um jogo em que os jogadores, partindo de suas posições de influência, fazem seus movimentos de acordo com as regras e com seu poder de barganha”. Nesse contexto, as ações e decisões podem ser analisadas com base nas respostas a uma sequência de quatro perguntas:

- 1) Quem são os jogadores? Aqueles indivíduos cujos interesses e ações têm um impacto sobre o processo decisório;
- 2) Quais as posições dos jogadores? A posição de cada jogador é determinada pela forma como ele vê a questão, por seus objetivos, interesses e pontos de vista; e por suas reações a prazos e eventos;
- 3) Qual a influência de cada jogador? Refere-se a uma questão de poder e resulta de vantagens barganhadas, da capacidade e da vontade de usar essas vantagens, bem como da maneira como os demais jogadores veem esses dois elementos;
- 4) Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações? A fim de manifestar suas opiniões e exercer sua influência, os jogadores precisam ocupar posições ligadas aos canais que levam à ação, os quais são meios formais de interferir em alguma questão específica.

De acordo com Choo (2006), no modelo político as decisões e as ações são efeitos políticos. Políticos porque emergem da barganha dos indivíduos ao longo de canais regulares e efeitos porque as decisões e as ações resultam de concessão, do conflito e da confusão de jogadores que possuem interesses divergentes e influências desiguais.

Como apontam Lousada e Valentim (2011), o modelo de tomada de decisão político evidencia disputas internas de poder e influência nas organizações. Segundo as autoras, no

processo político de tomada de decisão, muitas vezes, os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais, e, não raramente, chegam a prejudicar a organização. O que se sobressai nesse modelo são as preferências individuais daqueles que detêm o poder de decisão.

1.1.1.4 Modelo anárquico

O modelo anárquico de tomada de decisão “é discutido com referência ao modelo da lata de lixo proposto por Cohen, March e Olsen” (CHOO, 2006, p. 275). Nesse modelo, as organizações são vistas como semelhantes a latas de lixo, onde os problemas e as soluções são arremetidos pelos participantes e as decisões derivam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

No modelo anárquico, tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos, não havendo clareza em relação aos problemas e às decisões (LOUSADA e VALENTIM, 2011).

Choo (2006), ao lembrar que os modelos racional e processual são definidos como sequências estruturadas para solução de problemas, adverte que o comportamento real de decisão é, muitas vezes, aleatório e desconexo, sendo determinado mais pelas soluções disponíveis, pelos interesses dos participantes e pelas situações existentes. O autor defende que Cohen, March e Olsen partem de modelos ordenados de organizações para sugerir uma visão das organizações como “anarquias organizadas” (p. 294), nas quais as situações de decisão são caracterizadas por preferências problemáticas (preferências mal definidas e incoerentes), tecnologia obscura (os processos e procedimentos da organização não são bem compreendidos por seus membros, bem como os meios de alcançar os objetivos desejados não são prontamente identificáveis) e participação fluida (as pessoas dedicam às atividades uma quantidade de tempo e esforço variável). Apesar de esses aspectos se fazerem presentes em qualquer organização em algum momento de sua história, os defensores do modelo sugerem que eles são mais evidentes em organizações públicas, educativas e ilegítimas.

No interior dessas “anarquias organizadas”, as decisões resultam, conforme Choo (2006), de quatro correntes relativamente independentes de problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha. Os problemas referem-se a pontos de insatisfação que requerem atenção. As soluções são produtos ou ideias propostos por alguém ou por algum grupo e existem independentemente dos problemas. Os participantes vêm e vão em uma situação de decisão, dependendo das demais demandas que exigem seu tempo, eles carregam consigo suas preferências e ideias de como reconhecer ou definir um problema e uma solução. As oportunidades de escolha dizem respeito às ocasiões em que a organização deve tomar uma decisão.

Resumidamente, segundo Choo (2006), uma situação de decisão é semelhante a uma lata de lixo na qual vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes à medida que eles vão surgindo. Nesse contexto, a decisão ocorre quando problemas, soluções, participantes e oportunidades de escolha coincidem. “Quando isso acontece, as soluções são coladas aos problemas, e os problemas às escolhas” (p. 295). Quais soluções serão coladas a quais problemas são questões de oportunidade, uma vez que dependem de quais são os participantes e com que objetivos estão em cena, quando as soluções e os problemas aparecem.

O modelo anárquico não segue nenhum tipo de estrutura e/ou sequência, sendo regido pelo acaso e pela sorte (LOUSADA e VALENTIM, 2011). Nele, as decisões são tomadas de três diferentes maneiras:

- 1) *Resolução*: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema por um determinado tempo;
- 2) *Inadvertência*: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente para outras escolhas serem feitas; e,
- 3) *Fuga*: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2006, p. 297).

De acordo com Lousada e Valentim (2011), no modelo anárquico, as preferências utilizadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, os processos e procedimentos não são muito bem definidos e a organização trata as situações que se apresentam de forma obscura, o que acaba por gerar falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores. Entretanto, defende Choo (2006), embora o modelo anárquico possa parecer improdutivo, ele não é disfuncional, uma vez que pode gerar decisões sob condições incertas e conflitantes.

1.1.2 Tomada de decisão em grupo

A atividade administrativa é uma atividade grupal. Como lembra Simon (1970), situações simples em que um homem é responsável pelo planejamento e pela execução de seu próprio trabalho são familiares. No entanto, quando essa tarefa expande-se até o ponto em que se faz necessário o esforço de mais pessoas para leva-la a cabo, o processo se torna mais complexo, e torna-se necessário o desenvolvimento de processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo. As técnicas que facilitam a aplicação do esforço organizado constituem, segundo o autor, os processos administrativos.

Deve-se notar que os processos administrativos são processos decisórios, pois constituem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar

esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados (SIMON, 1970, p. 8).

De acordo com Simon, a organização retira de seus membros a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio. Para o autor, as decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem na especificação de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; na distribuição da autoridade, determinando quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e no estabelecimento de tantos limites à faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos na organização. Tais características fazem com que a tomada de decisão no contexto organizacional seja bastante complexa, uma vez que cada indivíduo deve saber quais serão as ações dos demais, a fim de determinar de forma adequada quais serão as consequências de suas próprias ações.

Baseados na crença de que duas cabeças pensam melhor do que uma, os grupos para tomada de decisões vêm sendo largamente utilizados nas organizações atualmente. Ao abordar a questão, Robbins (2005) dedica-se à análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da tomada de decisão em grupo.

Segundo o autor, entre os pontos fortes destacam-se: a) o fato de os grupos conseguirem gerar informações e conhecimentos mais completos; b) os grupos conseguirem mais entradas para o processo, uma vez que agregam recursos de diversos indivíduos; c) os grupos conseguem trazer heterogeneidade ao processo decisório, uma vez que ao oferecer uma maior diversidade de pontos de vista os grupos criam um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas; d) os grupos geram decisões de qualidade mais elevada se comparadas às decisões individuais; e, e) os grupos aumentam a aceitação de uma solução porque aquelas pessoas que participam da tomada de uma decisão tendem a apoiar a solução escolhida e a estimular os demais a aceitá-la.

Os pontos fracos da tomada de decisão em grupo são, de acordo com Robbins: a) as decisões tomadas em grupo consomem muito mais tempo do que quando a decisão é tomada por apenas um indivíduo; b) existem pressões para a conformidade dentro do contexto grupal, o que pode fazer com que desacordos explícitos sejam sufocados pelo desejo dos membros de serem aceitos e valorizados pelo grupo; c) as discussões podem ser dominadas por um indivíduo ou por um pequeno subgrupo, o que pode prejudicar a eficácia geral do grupo; e, d) as decisões em grupo sofrem de uma certa ambiguidade da responsabilidade, uma vez que no processo grupal a responsabilidade pela decisão tomada não pode ser atribuída a nenhum membro individualmente.

Apesar de todos os prós e contras, vê-se que os grupos oferecem um excelente veículo para a realização de diversas etapas do processo de tomada de decisões e se apresentam como uma ferramenta a ser considerada no âmbito organizacional.

1.2 Tomada de decisão: processo psicológico

O Modelo Cognitivo, compreensão do funcionamento psicológico cunhado pela Psicologia Cognitiva norte-americana desde os anos 50 do século passado, baseia-se na hipótese de que as emoções e comportamentos das pessoas são influenciados por sua percepção dos eventos, isto é, não é uma situação em si que determina o que as pessoas sentem, mas antes o modo com elas interpretam esta situação (BECK, 1997). Há que se ter em conta que o modo como uma pessoa interpreta uma situação ocorre através dos filtros de suas crenças, valores e pensamentos automatizados. De acordo com esta proposição, as experiências anteriores levariam o sujeito a determinadas aprendizagens que aumentariam a probabilidade de repetição de determinados comportamentos e emoções em contextos que este sujeito julgasse assemelhados ao primeiro, mesmo que não o fossem verdadeiramente.

O Modelo Cognitivo identificou, portanto, que comportamentos que em determinado período e contexto da vida de um indivíduo foram aprendidos como funcionais e úteis podem se tornar disfuncionais e prejudiciais em outros contextos. Mas, apesar disso, eles podem continuar a ser praticados, automaticamente. Isto porque foram aprendidos por diferentes reforçamentos e passaram a fazer parte do aparato comportamental do sujeito. Tal realidade torna-se preocupante na rotina de um tomador de decisão, que, em princípio, deveria poder assumir posições neutras e conscientes.

Um estudo recente, publicado na *Revista Mente e Cérebro* de novembro de 2012, demonstra a influência dos fatores cognitivos na tomada de decisão. Através de diversas experimentações da “autoconversa” em laboratório, isto é, da voz interna que articula o pensamento dos sujeitos, suas ideais, intenções, opções, medos etc., o pesquisador Ibrahim Senay, da Universidade de Illinois em Urbana-Champaign, propôs que a forma e o sentido desse diálogo consigo mesmo, expressos na estrutura afirmativa (“eu quero!”) ou interrogativa (“será que eu quero?”) da frase podem ter grande influência na formulação de planos e ações. O pesquisador concluiu, a partir de vários experimentos, que os resultados comportamentais dos sujeitos alteraram-se substancialmente de acordo com a estrutura afirmativa ou interrogativa da “autoconversa”.

A partir de tais estudos e proposições teóricas evidenciam-se as inegáveis influências dos fatores cognitivos de cada sujeito nas decisões que este toma. Ainda que a tomada de decisão constitua-se em processo reflexivo e sistemático, toda sorte de fatores motivacionais

estarão envolvidos, influenciando, dentre outras maneiras, a forma como as problemáticas são colocadas, analisadas e interpretadas. Uma tomada de decisão completamente racional e sem qualquer traço de personalidade não apenas é o sonho de boa parte das organizações, como se constitui em desafio intransponível aos tomadores de decisão, que interagem com o mundo através e a partir de seus aparatos cognitivos, psicológicos e culturais.

1.2.1 A tomada de decisão no paradigma cognitivo

A tomada de decisão pode ser considerada uma função cognitiva essencial para uma satisfatória interação do indivíduo com o seu meio social. No contexto do paradigma cognitivo, a tomada de decisão é definida como uma função complexa que envolve a escolha entre duas ou mais opções, exigindo a análise das propriedades dessas opções e a estimativa das consequências futuras acarretadas pela escolha (SCHNEIDER e PARENTE, 2006).

Para Damásio (1996), o processo de tomada de decisão implica que quem decida tenha conhecimento: a) da situação que requer uma decisão; b) das diferentes opções de ação (respostas); e, c) das consequências de cada uma dessas opções (resultados), imediatamente ou no futuro.

De forma geral, pode-se dizer que o processo de tomada de decisão visa à obtenção de vantagens para o indivíduo dentro do contexto social. O que significa dizer, normalmente, vantagens no futuro. Sendo assim, para que uma decisão seja adequada para um dado sujeito, no seu contexto característico, o cérebro desse sujeito precisa comparar cada novo estímulo (seja uma vontade ou uma ideia) com: a) situações análogas que ele vivenciou no passado, ou que lhe foram transmitidas pela cultura (através da educação que recebeu, das coisas que leu, etc.); b) decisões que ele tomou no passado quando vivenciou estímulos semelhantes, em contextos similares (ou decisões que outras pessoas tomaram em situações parecidas e que são transmitidas pela cultura); c) a memória cognitiva (intelectual) de quais foram as consequências dessas decisões; e, d) a memória afetiva (emocional) de como ele se sentiu (se sentiu-se bem ou mal, se sentiu-se tranquilo ou chateado...) com as consequências (PALMINI, 2004). Ademais, o cérebro deve ser capaz de antever, com base naquilo que o sujeito já vivenciou anteriormente, os cenários das consequências futuras mais prováveis e como irá sentir-se caso a consequência seja uma ou outra.

De acordo com Palmmini (2004), antes de tomar cada decisão, por mais simples que seja, o cérebro “olha” para o passado ao mesmo tempo em que “olha” para o futuro, e dependendo do tipo de decisão a ser tomada e dos elementos envolvidos, ele tende mais para uma opção ou para outra. Para o autor, não há como haver decisão adequada e contextualizada

no presente sem que, simultaneamente, o cérebro tenha dados sobre o passado e sobre o futuro.

No que se refere a decisões adequadas, mais especificamente nos domínios pessoal e social imediatos, Damásio (1996) defende que decidir bem implica em escolher uma resposta que seja vantajosa para o organismo, isto é, que garanta a sua sobrevivência e a qualidade dessa sobrevivência.

Sempre que chamo vantajosa a uma decisão, refiro-me a resultados pessoais e sociais básicos, tais como a sobrevivência do indivíduo e de sua espécie, a segurança do abrigo, a manutenção da saúde física e mental, o emprego, a estabilidade financeira, a aceitação no grupo social (DAMÁSIO, 1996, pp. 201-202).

Segundo o paradigma cognitivo, sempre que se encontra diante de uma situação de ter que tomar uma decisão, o cérebro de um adulto normal, inteligente e educado reage à situação criando, ligeiramente, cenários de opções de respostas possíveis, bem como cenários dos resultados correspondentes. Dessa forma, vê-se que a mente não está vazia no início do processo decisório, pelo contrário, encontra-se repleta de um repertório variado de imagens, originadas de acordo com a situação enfrentada e que entram e saem da consciência do indivíduo numa apresentação bastante rica para ser rápida ou completamente abarcada (DAMÁSIO, 1996). A capacidade puramente humana de decidir, portanto, não consiste somente na decisão daquilo que tem retorno imediato para o indivíduo, mas naquilo que ele imagina vai lhe acontecer no futuro e que existe apenas como uma representação mental (PALMINI, 2004). Mas, então, como o indivíduo resolve o impasse? Como ele classifica as imagens que estão diante dos olhos de sua mente?

De acordo com Damásio (1996, p. 202), existem, pelo menos, duas possibilidades distintas: “a primeira baseia-se no ponto de vista tradicional da ‘razão nobre’ da tomada de decisão; a segunda, na ‘hipótese do marcador-somático’”.

A perspectiva da “razão nobre”, que é a do senso comum, parte do princípio de que o indivíduo está nas melhores condições para decidir e deixa a lógica formal conduzi-lo à melhor solução para o problema. Um dos principais aspectos da perspectiva racionalista é a de que, para que os melhores resultados sejam alcançados, as emoções têm de ficar de fora do processo decisório, ou seja, o processo racional não pode ser prejudicado pela paixão. Nesta perspectiva, os diferentes cenários são analisados um a um, sendo efetuada uma análise de custos/benefícios de cada um deles. Ao final do processo, o indivíduo é capaz de deduzir logicamente o que é bom e o que é mau, através da consideração das consequências de cada opção em diferentes pontos do futuro e do cálculo das perdas e dos ganhos daí decorrentes.

Damásio (1996), assim como outros cognitivistas, demonstrou as limitações da perspectiva racionalista e o quanto se torna difícil para o indivíduo, senão impossível, chegar a uma decisão baseando-se no ponto de vista da razão nobre. Como alternativa a esta perspectiva, Damásio propõe a “hipótese do marcador-somático”, amplamente difundida e aceita no âmbito da tomada de decisão. Por esta perspectiva, entende-se que antes de o indivíduo aplicar qualquer análise de custos/benefícios às premissas e antes de raciocinar com vistas à solução do problema, sucede-lhe algo importante.

Quando lhe surge um mau resultado associado a uma dada opção de resposta, por mais fugaz que seja, você sente uma sensação visceral desagradável. Como a sensação é corporal, atribuí ao fenômeno o termo técnico de estado *somático* (em grego, *soma* quer dizer corpo); e, porque o estado “marca” uma imagem, chamo-lhe *marcador*. Repare mais uma vez que uso *somático* na acepção mais genérica (aquilo que pertence ao corpo) e incluo tanto as sensações viscerais como as não viscerais quando me refiro aos marcadores-somáticos (DAMÁSIO, 1996, p. 205, grifos do autor).

A função do marcador-somático é, segundo Damásio, fazer convergir a atenção para o resultado negativo a que a ação pode levar e atuar como um sinal automático que alerta para o perigo decorrente de se escolher determinada ação. O sinal de alerta pode fazer o indivíduo rejeitar imediatamente o rumo de ação negativo, levando-o a escolher outras opções. O sinal automático protege-o, portanto, de prejuízos futuros e permite-lhe escolher entre um número menor de alternativas, uma vez que aquelas ações que já tiveram resultados negativos anteriormente são descartadas. Os marcadores-somáticos, explica Damásio, podem não ser suficientes para a tomada de decisão humana normal, dado que, em muitos casos, é necessário um processo subsequente de raciocínio e seleção final. Contudo, os marcadores-somáticos aumentam a precisão e a eficiência do processo decisório.

Em suma, a hipótese dos marcadores-somáticos defende que cada uma das variadas experiências que o indivíduo vai tendo ao longo da vida fica marcada somaticamente, isto é, recebe uma marca visceral, positiva ou negativa, dependendo da emoção que a situação gerou no momento em que ocorreu. Sendo assim, as marcas viscerais ficam associadas às experiências (situações) que as geraram, de forma que quando ocorre uma nova situação com características semelhantes a uma experiência já vivenciada, os marcadores somáticos automáticos entram em cena, o que gera, por sua vez, uma espécie de antecipação automática do que o sujeito poderá sentir com as diferentes consequências que poderão advir da atitude que tomar (decisão). Os marcadores funcionam, então, como uma espécie de alerta, muitas vezes inconsciente, automático e muito poderoso, que atua modulando as respostas dos

indivíduos aos mais diferentes estímulos, a partir da antecipação do que será sentido por ele dependendo da decisão que tomar.

O aspecto crucial representando pela teoria dos marcadores somáticos é que o que determinaria a direção da tomada de decisões não seria a ideia ou o conhecimento teórico de quais consequências poderiam decorrer de uma decisão num ou noutro sentido, mas sim o que o indivíduo *sentiria* se, de sua decisão, decorresse tal ou qual consequência (PALMINI, 2004, p. 83, grifo do autor).

Com a hipótese dos marcadores-somáticos vê-se que na equação da tomada de decisões, a razão é apenas um dos componentes, certamente não o principal, uma vez que entram em cena as emoções (PALMINI, 2004). Conforme explicita Damásio (1996), os marcadores-somáticos referem-se a um caso especial do uso de sentimentos gerados a partir de emoções que foram ligadas, a partir da aprendizagem, a resultados futuros previstos de determinados cenários. Quando um marcador-somático negativo é justaposto a um determinado resultado futuro, a combinação funciona como um sinal de alarme. Quando, pelo contrário, é justaposto a um marcador-somático positivo, o resultado atua como um incentivo.

É importante destacar que os marcadores-somáticos não tomam as decisões pelo indivíduo, mas ajudam no processo decisório destacando algumas opções, tanto adversas quanto favoráveis, e eliminando-as rapidamente da análise subsequente. Dessa forma, torna-se evidente a conexão existente entre os chamados processos cognitivos e os processos comumente designados de emocionais.

1.2.2 Tomada de decisão X resolução de problemas

A tomada de decisão, como visto anteriormente, é foco de muitos estudos no interior do paradigma cognitivo. O mesmo ocorre com o processo de resolução de problemas. Embora muitas vezes a tomada de decisão seja confundida com a resolução de problemas, cada processo apresenta suas peculiaridades. Para que essas especificidades se tornem mais evidentes, o processo de resolução de problemas será aqui analisado mais detalhadamente e os principais aspectos do processo decisório serão retomados.

Segundo Mayer (1990 *apud* EYSENCK e KEANE, 2007), a resolução de problemas refere-se ao processamento cognitivo voltado para a alteração de determinada situação em uma situação de objetivo quando nenhum método óbvio de solução encontra-se disponível para o solucionador do problema. Além disso, três importantes aspectos caracterizam a resolução de problemas, quais sejam:

- 1) É intencional (dirigida para objetivos);
- 2) Envolve mais processos cognitivos do que automáticos; e,
- 3) Um problema só passa a existir quando alguém carece de conhecimento relevante para produzir uma resposta imediata.

A tomada de decisão, por sua vez, envolve escolher entre várias opções, isto é, refere-se à escolha de um curso de ação, é baseada em termos das potenciais consequências da decisão tomada e é fortemente influenciada por processos automáticos.

O processo decisório, de acordo com Eysenck e Keane (2007), envolve a resolução de problemas, uma vez que o indivíduo tenta fazer a melhor escolha a partir de uma série de opções. A principal diferença entre um processo e outro consiste no fato de que as opções geralmente são apresentadas na tomada de decisão, ao passo que os solucionadores de problemas têm que gerar suas próprias opções. Outra possível diferença verificada entre os processos e apontada pelos autores é a de que o indivíduo toma decisões em ambientes improváveis, enquanto resolve problemas em ambientes previsíveis.

CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, viu-se que o processo de tomada de decisão constitui foco de pesquisas e estudos tanto no âmbito organizacional quanto no âmbito da psicologia, notadamente no contexto da psicologia cognitiva. Apesar de cada área dedicar-se ao estudo de aspectos específicos de seus domínios, viu-se que as elaborações teóricas de um campo acabaram influenciando os desenvolvimentos do outro campo no que diz respeito ao entendimento do processo decisório.

Herbert Simon, administrador que ficou conhecido pela publicação de “*Comportamento Organizacional*”, foi um dos primeiros estudiosos a apontar as limitações da concepção racionalista do processo de tomada de decisão. Concepção essa que também foi bastante contestada pelas pesquisas psicológicas que, ao longo dos anos, procuraram apontar a forte influência dos aspectos emocionais em todas as decisões tomadas pelos indivíduos.

Ainda que muitos trabalhos realizados no contexto organizacional hoje levem em consideração a influência de fatores emocionais no processo decisório, é possível perceber que a ideia de uma decisão puramente racional, capaz de abarcar todas as variáveis e prever todas as consequências do que for decidido, permanece no horizonte administrativo como um ideal a ser alcançado. A busca pela construção de procedimentos operacionais padrão e de estruturas capazes de dar conta das etapas que compõem o processo decisório parece refletir a tentativa de minimizar os fatores subjetivos daqueles que tomam as decisões nas organizações. Tentativa que, do ponto de vista psicológico, será sempre frustrada em alguma medida, uma vez que, como se viu neste trabalho, as decisões tomadas por cada indivíduo são fortemente influenciadas pela sua experiência e pela sua história de vida.

Talvez se encontre aí um viés para a realização de novas pesquisas, as quais podem procurar analisar se os estilos adotados pelos tomadores de decisões nas organizações apresentam correlações com suas histórias pessoais.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica; SOUSA, Antonio José Figueiredo Peva. Qualidade da informação e intuição na tomada de decisão organizacional. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2011, p. 133-146.

BECK, Judith. S. **Terapia cognitiva: teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 1997.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DRUCKER, Peter F. A Decisão eficaz. In: Harvard Business Review. **Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 9-26.

EYSENCK, Michael W.; KEANE, Mark T. **Manual de psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LOUSADA, Mariana; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. In: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2011, p. 147-164.

PALMINI, André. O cérebro e a tomada de decisões. In: KNAPP, Paulo. *et al.* **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 71-88.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

REVISTA MENTE E CÉREBRO. Ed. nº 238. Editora Duetto, nov. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER Ricardo. **Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo**. In: *SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2008.

SCHNEIDER, Daniela Di Giorgio; PARENTE, Maria Alice de Mattos Pimenta. O Desempenho de Adultos Jovens e Idosos na *Iowa Gambling Task* (IGT): Um Estudo sobre a Tomada de Decisão. In: **Psicologia Reflexão e Crítica**, 2006, v. 19, n. 3, p. 442-450.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: GB, 1970.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

DECISION-MAKING

ABSTRACT

The study on decision-making has been the subject of several theoretical research, notably the fields psychological and administrative/organizational decades. This study aims to investigate and analyze the factors involved in decision-making in order to draw a better understanding of what is the organizational decision-making and that decision-making is understood as a psychological process. To reach this goal, through literature review, a raid by the main theories of decision making, in order to present the propositions of some of the leading scholars in each area. We conclude that the search for the construction of standard operating procedures and structures that give an account of the steps that make up the decision-making process seems to reflect an attempt to minimize subjective factors of those who make the decisions in organizations.

Keywords: Decision-making. Organization. Psychology.