
O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS: ENTRE A INTUIÇÃO E A RACIONALIDADE

ENSAIO

Antônia da Silva Solino

Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFRN
E-mail: asolino@prh.ufrn.br

Walid Abbas El-Aouar

Mestrando em Administração de Empresas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Empresário no setor de produção e comercialização de produtos hortifrutigranjeiros
E-mail: pontocruzcia@digicom.br

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma reflexão sobre alguns aspectos que influenciam o comportamento dos administradores no exercício do processo decisório das organizações em que atuam, demonstrando que suas decisões nem sempre seguem um processo racional descrito na literatura organizacional, mas respaldam-se, muitas vezes, em formas intuitivas e criativas de decisão, que dependem muito mais do seu talento e da sua percepção sobre as ameaças e oportunidades do ambiente organizacional interno e externo do que propriamente de seu embasamento teórico. Em face da atual complexidade do mundo empresarial, onde as decisões devem ser tomadas de forma rápida e eficaz, em meio a um ambiente instável e de mudanças aceleradas, o processo decisório vai além da racionalidade, conforme já abordado por SIMON (1989), assumindo configurações estratégicas que estão embasadas em aspectos racionais e intuitivos, ainda que ninguém tome decisões puramente intuitivas, ou somente racionais. Considerando-se essas duas dimensões humanas do processo decisório, serão abordados no presente trabalho: o conhecimento e as habilidades requeridas aos executivos pelas organizações atuais; sua filosofia de gestão; a estrutura das decisões no contexto da organização; e modelos de tomada de decisões estratégicas. Por fim, serão apresentadas as considerações finais, que buscam encontrar um elo entre a prática empresarial e a teoria organizacional a partir da dinâmica das decisões, onde razão e emoção se entrelaçam.

ABSTRACT

This paper reflects on some aspects which influence the behavior of administrators, during the decision-making process in the organizations that they operate, showing that their decisions do not always follow the rational process described in the organizational literature, but are often based on intuition and creativity, depending much more on their talent and their perception of the threats and opportunities within the organization, both internally and externally, than on theoretical argument. Faced with the current complexity of the business world, where decisions must be taken rapidly and efficiently, in an unstable and ever-changing environment, the decision-making process goes beyond rationality, according to HERBERT SIMON (1989), assuming strategic configurations which are based on rational and intuitive aspects, since no one makes purely intuitive decisions or solely rational ones. Taking both of these human dimensions into consideration in the decision-making process, the following will be discussed: the knowledge and skills required of executives by companies nowadays; their administrative philosophy; the structure of their decisions within the context of the organization; strategic decision-making models; and lastly, final considerations will be presented, seeking to find a link between company practice and organizational theory, with respect to the dynamics of decisions, where reason and emotion are intertwined.

1. INTRODUÇÃO

É notório que pessoas a todo momento têm que decidir ante as mais diversas situações e sobre problemas o mais diferentes possível, utilizando-se, para isso, de suas experiências passadas, seus valores e crenças, seus conhecimentos técnicos, suas habilidades e filosofias, as quais norteiam a forma pela qual se tomam decisões. Algumas pessoas são mais conservadoras; outras possuem características inovadoras e empreendedoras e estão mais dispostas a assumir riscos em potencial. Essas diversas maneiras de tomar uma decisão podem representar tanto o sucesso como o fracasso das pessoas que a tomam e daquelas que dependem desse processo, bem como da organização na qual estejam inseridas, quando são investidas do poder decisório.

Nesse sentido, o papel dos administradores torna-se relevante e primordial, repousando em suas mãos o futuro da civilização moderna, uma vez que tomam decisões que afetam a vida das pessoas e modelam até mesmo o seu destino. Tais decisões podem envolver assuntos tão cruciais como a existência de guerra ou de paz, a estabilidade ou a instabilidade da economia, a qualidade do meio ambiente, a implementação das novas tecnologias, a oferta de bens e serviços, atingindo direta ou indiretamente o cotidiano das pessoas evidenciando, desse modo, o controle dos administradores sobre a vida dessas pessoas, a partir do impacto causado por suas decisões.

No âmbito empresarial as decisões constituem o núcleo da responsabilidade administrativa. Cabe ao administrador decidir, o que implica selecionar entre as várias alternativas de cursos de ação aquela que lhe pareça mais adequada para o momento. Para tanto, utiliza-se dos avanços da tecnologia da informação, porém não despreza suas crenças e experiências anteriores, bem como sua visão de futuro. Dessa forma, associa a perspectiva do processo, que se concentra nas etapas formais e nos procedimentos da tomada de decisão, conforme SIMON (1960), com a perspectiva do problema em si, ou seja, do conteúdo da decisão. Aplica, simultaneamente, os métodos quantitativos para tornar a decisão o mais racional possível e sua

própria percepção dos fatores ou condições que proporcionam a solução do problema, principalmente se este é do tipo não-estruturado.

Em face da complexidade do mundo atual, prevalece esse tipo de problema, que não pode ser definido claramente porque uma ou mais variáveis são desconhecidas ou não podem ser determinadas quantitativamente com uma considerável margem de confiança, ainda que se possa dispor de um elevado número de informações. Todos esses aspectos que envolvem a atuação empresarial em mercados globalizados passam a exigir novas habilidades gerenciais que dêem conta da competitividade e do alto grau de incerteza.

2. ANÁLISE DAS HABILIDADES GERENCIAIS REQUERIDAS PELAS EMPRESAS GLOBALIZADAS

Inseridas em um contexto de incerteza e de rápidas mudanças, as empresas estão buscando, cada vez mais, mecanismos que possibilitem maior capacidade de adaptação e até mesmo de antecipação a essas mudanças, para tornarem-se mais competitivas e, desse modo, continuarem atuando em um mercado cada vez mais dinâmico. Como destaca ABELL (1995), extensas mudanças estão ocorrendo nas estruturas organizacionais, processos, sistemas, participação, delegação, liderança, culturas corporativas e na administração do talento humano, tornando necessária uma revolução em muitas organizações para que estas possam dominar o presente e, simultaneamente, transformar-se para garantir o futuro. O autor atribui essa revolução não só a sistemas computadorizados, à “tecnologia da informação” e a fatores similares, que são apontados apenas como um dos meios utilizados, mas também a duas forças motivadoras fundamentais: as novas exigências que são feitas às organizações pelos mercados mais competitivos e a ampliação da responsabilidade das pessoas na organização.

À medida que a luta por vantagens competitivas ganhou intensidade, uma maior reestruturação produtiva, orientada para o mercado, ocorreu nas divisões e unidades de negócios das empresas. Entretanto, uma organização pode estar bem

estruturada em relação a seus mercados, mas pode apresentar deficiências quanto à viabilidade, criatividade e flexibilidade, comprometendo, assim, a habilidade da empresa para atingir os seus objetivos atuais enquanto se transforma para o futuro. Nesse sentido, o desenvolvimento das habilidades das pessoas na organização constitui um fator relevante para a capacidade desta de enfrentar, de forma mais adequada, a dinâmica dos mercados, sendo necessário, para isso, que a empresa propicie um ambiente em que possam ser identificadas e trabalhadas as potencialidades de seu pessoal, incentivando a criatividade e o talento, a partir, inclusive, da delegação de responsabilidades aos níveis mais baixos da organização, o que implica desenvolvimento de habilidades para tomada de decisão.

Para o enfrentamento dessa situação pelas empresas, RIEHL (1998) defende um programa de gestão baseado nas capacidades, destacando que a maioria das pessoas consegue fazer muito mais do que lhes é pedido, desde que estejam adequadamente motivadas, o que se consegue com um programa que identifique suas lacunas de qualificação para tarefas específicas, forneça-lhes recursos para que aperfeiçoem suas capacidades e, dessa forma, as torne mais talentosas e mais produtivas. O autor aponta a importância de se avaliar quatro tipos de capacidades, que podem conter os conhecimentos vitais para o aperfeiçoamento do processo decisório e, conseqüentemente, o sucesso da empresa:

- Capacidade técnica: consiste em dominar conceitos, métodos e ferramentas específicas para determinada unidade de negócios;
- Capacidade de supervisão: refere-se à forma eficiente de controle das atividades, para a obtenção dos resultados esperados;
- Capacidade interpessoal: consiste em permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz, gerando sinergia;
- Capacidade geral de administração: consiste em dominar atividades específicas e de apoio gerencial.

A partir dessa avaliação e de outros mecanismos citados pelo autor, a empresa pode, por exemplo, determinar quais capacidades são necessárias para o sucesso diante das ameaças internas e externas, cabendo aos empregados analisarem em que medida suas aptidões atendem às reais necessidades organizacionais, e às empresas a responsabilidade de implementar planos de desenvolvimento pessoal que lhes possibilitem colocar-se à frente dos seus concorrentes (RIEHL, 1998).

Para obter o desenvolvimento dessas e de outras habilidades, as empresas precisam cultivar o conhecimento e difundi-lo por todos os níveis da organização, a fim de que possam ser geradas idéias com maior rapidez e criatividade, que as diferenciem dos seus rivais. Para isso, as empresas baseadas no conhecimento teriam de dividir seu poder entre quatro participantes básicas: os profissionais especialistas, que utilizam sua criatividade para solucionar problemas complexos, gerando receitas; os gerentes, que criam e desenvolvem o espírito de equipe; o pessoal de suporte, que dá o apoio logístico, e, por fim, os líderes, que decidem sobre a direção a ser tomada, despertando nos demais empregados o desejo de segui-los (SVEIBY, 1998).

No contexto atual, parece haver um consenso no mundo dos negócios de que o gerenciamento do conhecimento é uma forma de agregar valor, e que os ativos de uma empresa consistem não apenas em bens físicos, como fábricas, mas também nas habilidades acumuladas dos funcionários. O capital intelectual passa a ser considerado de importância fundamental para o sucesso organizacional. Como destaca SENGE (1998:56), “cada vez mais, as organizações bem sucedidas estão conseguindo vantagem competitiva com a criação e a troca contínua de novos conhecimentos”.

Dessa forma, as habilidades dos funcionários representam uma vantagem competitiva, e as empresas que desejarem continuar no mercado deverão criar condições para que essas habilidades sejam desenvolvidas dentro da organização, a fim de que esta possa tornar-se mais eficiente. Nesse contexto, KATZ (1986) apresenta três habilidades pessoais fundamentais, que reforçam e até complementam, de certa maneira, as capacidades

acima citadas por RIEHL (1998) e SVEIBY (1998). São elas:

- Habilidade técnica: corresponde à capacidade para um determinado tipo de atividade; necessita-se, para isso, de conhecimento especializado, aptidão analítica e facilidade na utilização de instrumentos e técnicas adequados à realização da tarefa específica;
- Habilidade humana: compreendida como a capacidade de trabalhar com outras pessoas, não somente como indivíduo, mas também como membro de um grupo, motivando-as para que possam desenvolver capacidades de cooperação e solidariedade;
- Habilidade conceitual: caracteriza-se pela capacidade de distinção dos relacionamentos entre as diversas atividades da empresa, o que permite que ela seja percebida como um todo e se obtenha o máximo de vantagem para a organização.

Faz-se necessário destacar, entretanto, que a importância de cada uma dessas três habilidades pode variar de acordo com o nível hierárquico do administrador. As habilidades técnicas são mais importantes nos níveis mais baixos, enquanto as habilidades humanas têm igual relevância em qualquer nível hierárquico; por fim, as habilidades conceituais, ao contrário das primeiras, ganham importância à medida que se elevam os níveis administrativos.

Para o desenvolvimento dessas habilidades, os administradores assumem certos tipos de comportamento denominados de “papel”, que é definido por STONER e FREEMAN (1992:9) como sendo “[...] o padrão de comportamento que se espera de alguém dentro de uma unidade funcional”. Os papéis, portanto, estão ligados às funções. MINTZBERG *apud* STONER e FREEMAN (1992) concluiu, após ter realizado uma pesquisa sobre os papéis dos administradores, que os dirigentes possuem características parecidas, independentemente do tipo de organização que administram, destacando-se a autoridade formal que lhes confere *status*, em função do qual uma gama de relações são mantidas, exigindo que o administrador represente uma série de papéis. Partindo dessa

análise, o autor definiu um conjunto organizado de comportamentos que envolvem os seguintes papéis:

- Interpessoais: são desenvolvidos para manter o bom funcionamento da empresa. Os papéis assumidos são: símbolo, líder e ligação. Como símbolo, o administrador representa a imagem; como líder, deve manter a motivação dos subordinados; e como elemento de ligação, deve conduzir políticas, construindo alianças e coalizões;
- Informacionais: decorrem do fato de que os administradores precisam de informações que sirvam de base para a tomada de decisões; a eles caberia a coleta e disseminação dessas informações, como porta-vozes;
- Decisórios: destacam a capacidade analítica do administrador em identificar e solucionar problemas, gerando mudanças que levem ao sucesso organizacional. Nesse papel, MINTZBERG (1983) destaca o *entrepreneur*, que reúne as habilidades de alocador de recursos, para manter o equilíbrio entre os objetivos e as necessidades organizacionais, e de negociador, dotado de autoridade e conhecimento adequados tanto em nível interno quanto externo à organização.

Assim, ao desenvolver suas habilidades, assumindo diversos papéis inerentes às funções que ocupam, os administradores tornam-se responsáveis pela geração e difusão do conhecimento em todos os níveis da organização. Ao agirem dessa forma, os administradores estariam estimulando seus subordinados a interagirem entre si e com seus supervisores e gerentes, contribuindo para a construção de um processo de contínuo aprendizado e desenvolvimento de suas potencialidades.

Nessa perspectiva, RHINESMITH (1993) propõe um ciclo de aprendizado de competência global, compreendendo três dimensões: a mentalidade global, as características pessoais e as competências. Na primeira dimensão, as pessoas estão sempre abertas às mudanças, sabem lidar com as surpresas e ambigüidades. Em relação às características pessoais, destacam-se: conhecimento amplo e profundo, capacidade de conceituação para lidar com a complexidade, flexibilidade para

enfrentar as mudanças rápidas do ambiente, sensibilidade para lidar com as diferenças individuais no trabalho em equipe, julgamento para lidar com a incerteza, e reflexão como uma exigência para o aprendizado contínuo. Por fim, o autor destaca as competências para a gestão da competitividade, da complexidade, da adaptabilidade, de equipes, da incerteza e do aprendizado. Todas essas habilidades, associadas à visão sistêmica e à orientação estratégica de cada gestor, visam a preparar a empresa para lidar com situações de mudança e incerteza nos mercados globalizados e dinâmicos dos dias atuais.

3. ANÁLISE DA FILOSOFIA DE GESTÃO DOS EXECUTIVOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

A maneira como o administrador vê o mundo afeta a sua visão sobre a empresa. Essa visão consiste nos pressupostos fundamentais que definem o estilo de gestão. Ao desempenhar suas funções, o executivo interage intimamente com a sua experiência de vida, suas habilidades, sua concepção sobre os diversos temas que o desafiam constantemente, e, principalmente, com a sua própria cultura, na qual estão inseridos os valores, as crenças, a ética e a responsabilidade social que irão orientar todos os seus passos relativos às atitudes a serem tomadas, as quais poderão levar a organização tanto ao sucesso quanto ao fracasso, e comprometer a consecução das metas organizacionais.

Nesse sentido, a filosofia dos executivos pode ser representada pela definição da missão da empresa, que deve ser disseminada a todos os níveis da organização. Percebe-se que quando uma empresa absorve claramente a filosofia dos seus executivos, por meio da definição de sua missão — segundo a qual, na concepção de OLIVEIRA (1999), são traduzidos determinados sistemas de valores relativos a crenças ou áreas básicas de atuação, que exercem uma função orientadora e delimitadora da ação empresarial —, o sucesso organizacional pode ser mais facilmente obtido. Esse conjunto de valores, crenças e hábitos, que são coletivamente construídos e compartilhados,

manifesta-se em todos os aspectos da vida organizacional.

Na concepção de KWASNICKA (1999), a filosofia administrativa assume uma conotação de estilo, uma vez que define o comportamento administrativo como algo guiado por uma percepção básica ou filosófica do indivíduo sobre o seu trabalho. A autora apresenta uma evolução histórica, na qual são relacionadas as principais escolas da administração, e destacadas as concepções diferenciadas sobre os aspectos da natureza humana abordados por cada uma delas, e conclui que essas diferentes crenças explicam os vários estilos administrativos na interseção empregador/administrador. Desse modo, pode-se deduzir que a filosofia empresarial, que é definida pelos seus gestores/administradores, determina a estrutura das decisões.

Numa outra abordagem, a filosofia organizacional é associada ao planejamento e, de acordo com ACKOFF *apud* OLIVEIRA (1999), existem três tipos de filosofia de planejamento dominantes, quais sejam:

- Filosofia de satisfação: tem como preocupação básica o aspecto financeiro, dando pouca ênfase ao orçamento e às suas projeções. Satisfazer é fazer “suficientemente bem”, mas não necessariamente “tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o mínimo possível. Esta filosofia é predominante em empresas que se preocupam mais com a sobrevivência do que com o crescimento ou com o desenvolvimento;
- Filosofia de otimização: consiste em planejar, não somente para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível, caracterizando-se pelo uso de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação. Esta filosofia limita-se a resolver problemas quantitativos, ignorando os aspectos inerentes aos recursos humanos e à estrutura organizacional da empresa;
- Filosofia de adaptação: algumas vezes é denominada “planejamento inovativo”. Fundamenta-se no processo pelo qual serão produzidos os planos, na necessidade de

eficácia administrativa e de controles, limitados pelo fator humano, e no conhecimento do futuro, que pode ser classificado em certeza, incerteza e ignorância, e que requer, para cada uma dessas situações, um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação. Esta filosofia procura estabelecer o equilíbrio (interno e externo) da empresa após a ocorrência de alguma mudança. Por isso é também chamada Homeostase.

Nesse contexto, a filosofia de gestão assume múltiplas dimensões, incluindo, além dos aspectos financeiros, questões ligadas à responsabilidade social, à ética empresarial, à criatividade dos empregados, à inovação tecnológica, à qualidade de vida no trabalho e à preservação do meio ambiente, que constroem a imagem da empresa que é incorporada por seus clientes internos (funcionários) e externos (consumidores, fornecedores e acionistas). Todas essas dimensões interagem com os valores e crenças dos executivos, levando-os muitas vezes à escolha pessoal em vez de à escolha organizacional. No caso, o desafio dos executivos de cúpula é exatamente identificar e selecionar pessoas que estejam comprometidas com a filosofia empresarial.

A título de exemplo, que ressalta a importância dos valores na decisão de um executivo, DRUCKER (1999) relata uma situação em que uma executiva brilhante e de muito sucesso viu-se totalmente frustrada após a aquisição da empresa em que trabalhava por outra maior. Apesar de ter recebido uma promoção para fazer melhor o tipo de trabalho que fazia, que era, entre outras tarefas, selecionar pessoas para posições importantes, a executiva de sucesso demitiu-se da empresa, ainda que com considerável prejuízo financeiro. Ela defendia a idéia de que só se devia contratar pessoas de fora para posições importantes após esgotadas todas as possibilidades internas. Entretanto, a empresa na qual trabalhava acreditava que, para preencher uma posição importante, dever-se-ia olhar primeiro para fora, no intuito de “trazer sangue novo” e idéias novas para a organização. Essa incompatibilidade de valores evidencia visões diferentes do relacionamento entre a organização e

as pessoas, cujos efeitos podem comprometer os resultados da organização.

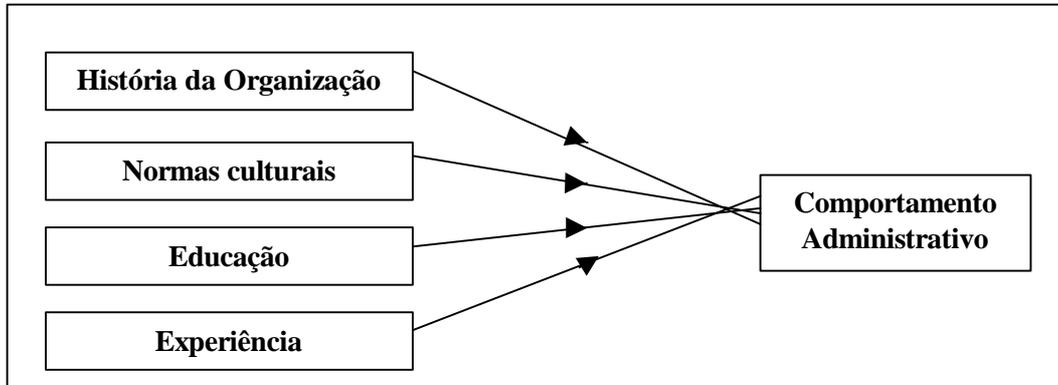
Nesse contexto, pode-se afirmar que a filosofia de gestão dos executivos está ligada a um sistema de valores que deve ser compatível com os valores da organização como um todo, para que haja um grau de afinidade entre seus membros capaz de conduzi-la ao desempenho adequado para a sua sobrevivência e desenvolvimento continuado. Como menciona DRUCKER (1999:81), “as organizações precisam ter valores e as pessoas também. Para que uma pessoa seja eficaz numa organização, os valores de ambas devem ser compatíveis”. Tal afirmação não pressupõe que os valores devam ser os mesmos, mas que devam ser próximos o suficiente para que possam coexistir, ou, do contrário, ter-se-á a frustração das pessoas e o comprometimento dos resultados organizacionais.

4. ESTRUTURA DAS DECISÕES DA ORGANIZAÇÃO

Como foi tratado anteriormente, constata-se que a filosofia e as habilidades dos administradores influenciam a forma ou o estilo de sua gestão, e que esse estilo deve ser compatível com os valores e crenças da organização para que produza um efeito benéfico, a fim de conduzi-la ao caminho do sucesso. Esses aspectos estão intrinsecamente relacionados à tomada de decisão, que constitui a principal função dos administradores e se torna imprescindível à sobrevivência da organização, determinando, por vezes, o seu sucesso ou fracasso, dependendo do acerto ou do erro quando da escolha de uma entre várias alternativas possíveis na tomada de decisões.

Como destaca ROBBINS (1981:26) “todos os administradores possuem uma filosofia, que compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais”. O autor apresenta na Figura 1 os fatores que determinam o comportamento administrativo com base no qual serão tomadas as decisões organizacionais.

Figura 1: Determinantes do comportamento administrativo



Fonte: ROBBINS (1981:27).

Afirma o autor, outrossim, que nenhum administrador funciona no vácuo e que cada um é influenciado profundamente pelo meio cultural vigente (valores, crenças e atitudes prevalentes na sociedade e na cultura específica da organização). Destaca também que o presente é determinado pelo passado, uma vez que os sucessos e fracassos anteriores vividos pela organização, bem como alguns fatores históricos (filosofias e decisões administrativas anteriores), influenciam o comportamento dos administradores atuais, com repercussão futura, através da tomada de decisão.

Por outro lado, além dos fatores culturais e históricos, deve-se levar em consideração as variáveis ambientais e situacionais, que tornam o processo de tomada de decisão nas empresas ainda mais complexo, uma vez que o executivo depara com diversos níveis de decisões que devem ser tomadas, muitas vezes em um curto espaço de tempo. Normalmente, antes da formulação de recomendações práticas deve-se preceder a análise de todos esses fatores pelo referencial teórico disponível, para dar sustentação à decisão. No entanto, diante dos novos desafios postos pela complexidade dos problemas, os administradores têm inventado soluções práticas que passam a ser

objeto de investigação científica e que contribuem para refutar ou validar as teorias existentes.

Na concepção de ANSOFF (1990:25), de um ponto de vista decisório o problema geral da empresa é “configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução dos objetivos”, o que exige inúmeras decisões distintas, as quais necessitam de um estudo que pode ser facilitado pela divisão do “espaço” total de decisão em várias categorias diferentes: estratégica, administrativa e operacional, cada uma relacionada a um aspecto diferente do processo de conversão de recursos, conforme descrição a seguir:

- Decisões operacionais: são aquelas que absorvem a maior parte da energia e da atenção da empresa e têm como objetivo a maximização da rentabilidade das operações correntes a partir do aumento da eficiência do processo de conversão de recursos da empresa. Ocorrendo nas áreas de alocação de recursos, programação das operações, acompanhamento da execução e aplicação de medidas de controle, entre outras. Envolvem decisões quanto a gastos para o apoio a atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento), *marketing* e operações;

- Decisões estratégicas: dizem respeito à relação entre a empresa e seu ambiente, determinam os objetivos e metas da empresa, se esta deve diversificar-se e em que áreas, e como a empresa deve desenvolver e explorar sua posição atual relativamente a produtos e mercados;
- Decisões administrativas: estão voltadas para a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados possíveis de desempenho. Desse modo, uma parte do problema administrativo refere-se à organização: estruturação de relações de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho, de informação, entre outros; e outra parte à aquisição e ao desenvolvimento de recursos: treinamento e desenvolvimento de pessoal, financiamento e aquisição de instalações e equipamentos.

Essas três categorias, apesar de distintas, são interdependentes e complementares, tendo em vista que as decisões em nível estratégico necessitam de um aparato operacional para se realizar, e que essas decisões operacionais requerem uma estrutura administrativa que viabilize sua execução. Desse modo, o grande desafio aos administradores reside em manterem o equilíbrio entre essas três categorias de decisão, o que, no entanto, não é tarefa fácil. Os problemas são automaticamente gerados e exigem ações rápidas, que podem aumentar a margem de erro, comprometendo o desempenho organizacional.

Um outro aspecto da tomada de decisões organizacionais pode ser visto segundo DEARLOVE *apud* CRAINER (1999:44), o qual destaca que “as decisões são a essência do gerenciamento” e que “o gerenciamento sem tomada de decisões é um vácuo”. O autor afirma que a tomada de decisões dos gerentes compõe-se de uma combinação de fatores inexplicáveis, tais como intuição, sorte, trabalho árduo e riscos assumidos, e que para cada grande decisão existem centenas de outras que não deram certo. Desse modo, a percepção e o talento do administrador tornam-se relevantes no processo de tomada de decisões.

Dentro desse contexto, várias decisões ao longo do tempo foram tomadas de maneira intuitiva e muitas vezes contrária ao que recomendava o processo racional de tomada de decisões. Para respaldar esta afirmação podem-se citar alguns exemplos, apresentados por CRAINER (1999), em que são destacadas várias iniciativas que ajudaram a definir a natureza do gerenciamento ao longo do tempo, entre as quais se destacam:

- A decisão de Thomas Watson Jr., da IBM, de desenvolver, em 1962, a família de computadores Sistema/360, que custou à empresa US\$ 5 bilhões e que, embora a pesquisa de mercado da IBM sugerisse que apenas duas unidades seriam vendidas em todo o mundo, foi o primeiro de uma série de computadores do tipo *mainframe*;
- A decisão de Robert Woodruff, presidente da Coca-Cola, que durante a Segunda Guerra Mundial comprometeu-se a vender seu refrigerante para os integrantes do exército norte-americano por um níquel a garrafa. Com isso, conseguiu a lealdade dos seus clientes por um preço irrisório;
- A decisão de Ted Turner, que, contrariando todas as orientações do mercado, lançou em 1980 a CNN, um canal de televisão a cabo dedicado a notícias, que ninguém imaginava que funcionaria, mas funcionou.
- A decisão do líder da Sony, Akio Morita, de criar, em 1980, o primeiro *walkman*, ao descobrir que os jovens gostavam de ouvir música aonde quer que fossem, sem que tivessem sido necessárias pesquisas de mercado, demonstrando capacidade em criar nova demanda. Segundo ele: “o público não sabe o que é possível. Nós sabemos”.

Essas e outras decisões levaram em conta a percepção, a intuição e o talento do administrador que, dotado de uma visão de futuro, espírito empreendedor e disposição para assumir riscos, tomou decisões acertadas que fizeram a diferença, ainda que as tendências de mercado levassem a outras alternativas. A fundamentação teórica e os critérios científicos, diante desses exemplos, foram colocados em segundo plano e o fator predominante

para a tomada de decisões passou a ser a percepção dos administradores e sua visão de futuro. Daí a importância de associar ao processo racional clássico a visão estratégica do mundo dos negócios.

5. MODELOS DE TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Na concepção de SIMON *apud* ANSOFF (1990: 38), a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científicas ou artísticas pode ter quatro etapas:

- Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade: caracteriza-se por ser a fase da descoberta e representa uma questão fundamental para a tomada de decisões estratégicas, tendo em vista que permite a escolha entre a preocupação permanente com o problema e a atenção ao estratégico;
- Formulação de linhas alternativas de ação: relaciona-se com a busca de alternativas sob condições de desconhecimento parcial, alternativas que nem sempre são percebidas numa primeira oportunidade, o que leva a organização a uma busca intensiva de oportunidades;
- Avaliação e Escolha das alternativas para implementação: representam a terceira e quarta etapas, bastante utilizadas pela Teoria do Investimento de Capital (TIC). Essa teoria utiliza demonstrações financeiras e contábeis propostas para cada alternativa de decisão, mediante a comparação de resultados por métodos como *payback* e taxa interna de retorno, supondo que a decisão tomada proporcionará os melhores resultados.

Para aperfeiçoar o processo acima exposto, ANSOFF (1990) afirma que o método de tomada de decisão decorrente da TIC deve ser ampliado, visto que, em termos práticos, levando-se em consideração as decisões estratégicas, esse método não contempla o ambiente externo que envolve a empresa — e que representa o conjunto de oportunidades e ameaças sobre as quais ela possui parcial desconhecimento —, o que dificulta a análise, avaliação e quantificação, por meio da TIC,

dos diferentes efeitos gerados por esse ambiente e ameaças.

Para suprir as limitações do método acima citado, ANSOFF (1990) propõe um novo método de tomada de decisão que inclui: 1) todas as quatro etapas apresentadas por Simon, com ênfase nas duas primeiras, acompanhamento do ambiente para detectar mudanças e busca de oportunidades atraentes no que se refere a produtos; 2) lidar com a alocação dos recursos da empresa considerando as oportunidades correntes e as oportunidades futuras prováveis, mesmo sob condições de desconhecimento parcial; 3) avaliar os efeitos conjuntos (sinergia) decorrentes do acréscimo de novos produtos e mercados à empresa; 4) identificar as oportunidades compatíveis com as vantagens competitivas da empresa; 5) lidar com objetivos antagônicos; 6) avaliar as potencialidades dos projetos de longo prazo, ainda que as projeções de fluxo de caixa não sejam confiáveis.

Um outro fator auxiliar no processo de tomada de decisão, de acordo com CERTO e PETER (1993: 228), diz respeito ao Sistema de Informações Administrativas e, ligado a este, ao Sistema de Apoio a Decisões Administrativas, que se trata de “um conjunto interdependente de ferramentas de auxílio que ajuda os administradores a tomar decisões relativamente não-estruturadas, talvez relativamente não-recorrente”. Esse sistema, muito mais do que impor soluções para os problemas, propõe ajudar os administradores na tomada de decisões, principalmente quanto ao controle estratégico e outros tipos de decisões relativas à administração estratégica.

Quando as informações são precisas, mensuráveis e confiáveis, as decisões podem ser tomadas de maneira rotineira e programada, e, portanto, estar mais próximas da certeza. No entanto, quando não se dispõe de informações suficientes que possam dar suporte às decisões, estas são tomadas em situações que abrangem: risco, que envolve probabilidades da não-ocorrência de determinados objetivos; condição de incerteza, quando pouco se sabe sobre as alternativas ou seus resultados; e turbulência, na qual a condição para a tomada de decisão ocorre quando as metas não são claras ou quando o ambiente muda rapidamente.

Neste caso, as decisões são tomadas de maneira não programada.

Nesse sentido, existem dois tipos de decisões: as programadas e as não programadas, as quais compõem um modelo racional de tomada de decisão, apresentado por STONER e FREEMAN (1992:185) como um “processo de quatro etapas que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso”, e que tem como objetivo o atendimento às decisões programadas — que se caracterizam por solucionar problemas de rotina e são determinadas por meio de regras, procedimentos e hábitos — e, principalmente, às decisões não programadas — as quais buscam soluções específicas “através de um processo não-estruturado para resolver problemas não rotineiros” —, constituindo-se das seguintes etapas:

- Exame da situação: compõe-se da definição do problema, identificação dos objetivos da decisão e diagnóstico da causa;
- Criação de alternativas: que devem ser criativas;
- Avaliação e seleção de alternativas: elegendo-se a mais adequada à situação;
- Implementação e monitoramento da decisão: envolve o planejamento da implantação, a aplicação do plano e o acompanhamento das implementações, procedendo aos devidos ajustes.

Ainda que o modelo anteriormente descrito seja o mais utilizado, tomamos conhecimento do modelo de decisão racional limitado, cuja base são os estudos e as observações de HERBERT SIMON (1989), e que destaca que a tomada de decisões dos administradores baseia-se em informações inadequadas, uma vez que as organizações não possuem recursos financeiros e tempo hábil para que possam colher todas as informações necessárias à resolução dos problemas organizacionais, restando àquele que toma decisão a opção de escolher aquela que mais o satisfaça.

Para SIMON (1989), o processo de administrar é feito de tomadas de decisões e, portanto, tomar decisões e administrar são ações idênticas. No

entanto, como destaca o autor, as organizações não poderão tomar decisões perfeitamente racionais, visto que seus integrantes são dotados de habilidades limitadas para trabalhar com as informações e dados que possuem, utilizam bases de informações incompletas sobre o assunto em questão, exploram apenas um número limitado de alternativas e não possuem capacidade de estabelecer valores efetivos para os possíveis resultados.

Paradoxalmente, o administrador dispõe de um excesso de informações oriundas de um contexto caótico, que se encaminha para um futuro que é impossível prever racionalmente. “Em vista disso, o desafio que se coloca aos empresários é como sobreviver, para não falar em crescer, num ambiente cada vez mais turbulento, e como preparar um futuro que não pode prever-se com exatidão” (ACKOFF, 1998:18).

É nesse contexto que o modelo heurístico de tomada de decisões, que utiliza estratégias cognitivas genéricas e uma certa lógica intuitiva, torna-se relevante. STONER e FREEMAN (1992) apontam três habilidades heurísticas a serem desenvolvidas pelo administrador: a disponibilidade, a representatividade e a capacidade de ancorar e ajustar. Ao tomar uma decisão utilizando o modelo heurístico, o administrador deverá possuir habilidade para não cair nas armadilhas da lembrança fácil, da insensibilidade à probabilidade anterior, da insensibilidade ao tamanho da amostra, da conceituação errada do caso, do ajuste insuficiente, do excesso de confiança, da confirmação e da visão após o fato. “Quando o raciocínio lógico atinge o seu limite”, a intuição que “se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente” possibilita a criação de novas alternativas para os desafios impostos pelo ambiente organizacional interno e externo (MOTTA, 1997:166).

Além dos modelos apresentados neste trabalho, existem outros autores que apresentam modelos distintos de tomada de decisão. No entanto, consideram-se os modelos expostos acima como os mais amplos e mais utilizados pelas organizações, destacando-se que os administradores, ao tomarem decisões, podem utilizar uma combinação desses

modelos, com predomínio de um ou de outro, de acordo com cada organização e administrador, e conforme as suas habilidades e filosofias predominantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto ao longo deste trabalho, podemos concluir que o processo de tomada de decisões pode sustentar-se tanto em modelos racionais como em formas intuitivas e criativas. Há a possibilidade de o administrador utilizar-se de ambos, dependendo do seu perfil quanto à filosofia de gestão e habilidades e, principalmente, quanto à percepção e visão de futuro, as quais determinarão o seu comportamento diante da resolução de problemas organizacionais e até mesmo a forma como se antecipa a esses problemas, para tornar a organização menos vulnerável às surpresas e oscilações constantes do seu ambiente.

Presentemente, diante das mudanças tecnológicas que vêm se processando de uma forma muito rápida, acirrando ainda mais o processo de competitividade, as habilidades pessoais dentro da organização constituem-se fatores preponderantes à determinação de uma posição sustentável da organização. Assim sendo, o administrador deve ter uma visão analítica e criativa dos novos processos que se podem estabelecer no mercado, criando condições para que cada membro da organização esteja fazendo parte do contexto organizacional como um todo, e, assim, tornando a organização mais adaptável às mudanças predominantes em mercados globalizados.

Conforme foi analisado anteriormente, a filosofia de gestão dos executivos pode ser determinada por suas crenças, valores e experiências anteriores, que influenciam o seu comportamento no processo decisório, resultando em atitudes que podem apoiar-se tanto em aspectos racionais como intuitivos e criativos. Estes últimos muitas vezes podem determinar o sucesso de uma decisão, contrariando, inclusive, as tendências de mercado e os aspectos puramente racionais, prevalecendo as variáveis subjetivas relacionadas à percepção das oportunidades e à visão de futuro dos

administradores como elementos de diferenciação e de vantagem competitiva.

Enfim, diante do ambiente instável e turbulento predominante na economia atual, as organizações dependem muito mais do talento, da criatividade, da percepção e do espírito empreendedor dos administradores do que propriamente da “teoria administrativa”, que não consegue se atualizar na mesma proporção da complexidade organizacional, haja vista que as decisões precisam ser cada vez mais rápidas e inovadoras, em circunstâncias as mais diversas e imprevisíveis. Além disso, o administrador dispõe de pouco ou nenhum tempo para consulta aos aspectos teóricos, que poderiam dar suporte à escolha da alternativa a ser seguida, e tem que trabalhar muito mais “de ouvido” do que com por “partitura”, embora ambos estejam presentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, D. F. *Administrando com dupla estratégia*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ACKOFF, R. L. *A empresa democrática: métodos, conceitos e técnicas para renovar a gestão com sucesso*. Lisboa: Difusão Cultural, 1998.
- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CERTO, S. C. G. e PETER, J. P. *Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CRAINER, S. Grandes decisões de management da história. *HSM Management*, São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, p. 44-52, set./out. 1999.
- DRUCKER, P. Seja seu próprio gerente. *HSM Management*, São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, p. 74-84, set./out. 1999.
- KATZ, R. L. *As habilidades e um administrador eficiente*. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 1, p. 58-92. Coleção Havard de administração.
- KWASNICKA, E. L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. *Planejamento estratégico: conceito: metodologia e práticas*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RHINESMITH, S. *Guia geral para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- RIEHL, H. Gestão baseada nas capacidades. *HSM Management*. São Paulo: Savana, n.8, ano 2, p. 104-108, mai./jun. 1998.
- ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 23-31.
- SENGE, P. M. Comunidades de líderes e aprendizes. *HSM Management*. São Paulo: Savana, n. 8, ano 2, p. 56-58, mai.jun. 1998.
- SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: Harper e Row, 1960.
- _____. *A razão nas coisas humanas*. Lisboa: Gradiva, 1989.
- STONER, J. A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.