

DA TOMADA DE DECISÃO

N. Loureiro Pinto
Professor da EBAP

I - Introdução

Pode-se aprender a tomar decisão? Responderíamos que somos capazes de desenvolver nossa capacidade de tomar decisão através de um treinamento sistemático que contivesse exercícios com problemas demandando decisões onde se teria que se pensar cada uma delas a fim de ser escolhida a que apresentasse o melhor curso de ação para atingir o objetivo. Pela continuidade desse treinamento, a habilidade e a técnica de tomar decisão ficariam mais desenvolvidas.

Mas, como acontece, estarmos tão envolvidos nos problemas diários de nossas atividades que pouco tempo ou consciência temos da necessidade do conhecimento de um esquema lógico de tomada de decisão. Como tomar decisão é uma atividade que a toda hora estamos praticando, como se incorpora aos nossos hábitos de raciocínio e de trabalho de forma tão habitual, que acabamos por esquecer que sempre estamos decidindo fazer e não fazer alguma coisa. O hábito tem a particularidade de tornar o cotidiano indiferençável, por isso achamos dispensável saber qual a técnica de tomar decisão. Muitas das vezes esse desconhecimento ou essa negligência pode levar-nos a tomar uma decisão apressada e

afoita que nos traga arrependimentos e nos feche as portas para uma saída honrosa ou então nos abra os diques de graves e perturbadoras conseqüências.

Com a finalidade de neutralizar tal ocorrência apresentaremos um dos modelos para se tomar decisão como um sistematizador da ação do administrador na sua função de decidir.

II - Fases do processo decisório

Herbert Simon, dos mais fecundos estudiosos de administração, sanciona o primado de tomada de decisão como sinônimo de administração (1), destarte reconhecendo a interligação existente entre ambas pelo fato de que ao decidir o administrador estará usando todo o seu conhecimento administrativo, aliado à sua experiência, para que a sua organização venha a atingir os fins colimados. A procura de um esquema que melhor oriente o processo decisório vem sendo perseguida. Tomar decisão requer muito conhecimento dos fatos, arte, e habilidade, e pode ser adquirida, essa a nossa premissa. Não existe um critério rígido para se julgar

(1) Herbert Simon. A Capacidade de decisão e de liderança. Tradução em colaboração com a Missão Norte - Americana de Cooperação Econômica e Técnica-USAID-Aliança para o Progresso. Editôra Fundo de Cultura S/A.
Rio de Janeiro - São Paulo - Brasil
novembro de 1963, p. 13.

gar do sucesso ou insucesso de uma decisão tomada. Poder-se-ia recorrer aos dos resultados obtidos como uma das formas de julgamento. Mas, muitas das vezes, o caminho percorrido da decisão original aos resultados finais esta sofre alterações ou é simplesmente abandonada, ou outros fatores interferem, como o passar do tempo, por exemplo, fazendo com que a decisão original seja reavaliada à luz dos novos fatos para que o processo continue com validade. Não possuímos em administração um aparelho que possa medir, assim como o termômetro mede a temperatura, o grau de acerto de uma decisão. Decisão é fruto de um processo e a finalidade deste aparelho seria o de identificar os componentes que nele interferiram.

Assim temos, ainda que uma resumida visão da complexidade do mecanismo decisório, uma antevisão das dificuldades em que se encontram aqueles que já tomaram consciência de que se pode treinar alguém a desenvolver sua capacidade de tomar decisão. Imaginemos, então, os que desconhecem ou não querem reconhecer, ou simplesmente subestimam a necessidade de entrar em contato com os ensinamentos trazidos pelo desenvolvimento do estudo de administração!

Selecionamos para o objetivo do nosso artigo o modelo de processo decisório formulado por Theodore C. Sorensen, assessor do falecido Presidente Kennedy. No seu livro Como se tomam as decisões na Casa Branca (2) o mencio-

(2) Theodore C. Sorensen, Como se tomam as decisões na Casa Branca. Tradução de Sérgio Moraes Rego. Distribuidora Record. Rio de Janeiro - 1964.

nado autor, fruto de sua vivência e convivência com os assuntos presidenciais, desenvolve um modelo behaviorista de processo decisório, onde não só lista as etapas de um processo decisório como também analisa os fatores que nele repercutem.

De maneira simplificada este é o esquema apresentado por Sorensen.

1. identificar o problema (definí-lo) (3). Na identificação do problema encontramos uma das mais importantes etapas para quem detém o poder de decidir. Antes de mais nada é preciso limitar o campo de investigação para a concentração dos recursos humanos e materiais. É preciso colocá-lo, por assim dizer, sob uma lente de microscópio a fim de que dimensionemos os seus contornos e possamos verticalizar o seu estudo buscando os melhores meios para resolvê-lo. É preciso, desde o início, distinguir o essencial do acessório e evitar a ambição de distender o campo de ação. Definir o que decidir vem lado a lado com o decidir o que definir.

2. identificar as alternativas (4). Definido o problema, deve-se dissecá-lo através de seu estudo levantando o maior número de prováveis alternativas e cursos de ação a que nos conduzirá. Nesta fase do processo deve-se usar a técnica do "brainstorming" onde há a liberdade, fran

(4) Ob. cit., p. 16

ca e interessada, de que todos digam o que pensam sôbre o assunto em pauta podendo, assim, o administrador capitalizar sôbre o montante das sugestões feitas. A maneira de refletir antes de agir é quando se antecipa quais as alternativas que se apresentam. Exemplifiquemos: o senhor x é do no de um terreno numa determinada área da cidade. Com o advento da urbanização seu terreno sofre uma valorização inflacionária e êle começa a ser assediado por um sem número de ofertas, tais como: ou entregar a uma firma imobiliária que faça um loteamento do seu terreno, ou êle próprio pode tentar conseguir um empréstimo e construir sua própria casa, ou ceder os direitos de seu terreno a uma firma construtora se obrigando esta a lhe ceder n partes do nôvo prédio, e assim por diante e um sem número de alternativas estariam diante de si.

3. examinar as conseqüências de cada uma das alternativas (5). Conhecidas as alternativas passamos ao exame das conseqüências de cada uma delas a fim de que fiquemos com um conhecimento realístico do que cada uma pode oferecer em têrmos dos melhores resultados possíveis. Projetamos, assim, uma antevisão do que nos aguarda na escolha de uma delas em desfavor de outra. Mas tôdas desfilam diante de nosso escrutínio. Retomemos o exemplo dado ante-

(5) Ob. cit., p. 16

riormente para efeito de verificarmos como agiria o nosso hipotético proprietário. Teria êle então que considerar ca da uma daquelas alternativas examinando seus prós e seus contras, conveniências.

4. escolher a melhor alternativa (6). Amadurecido o julgamento, quem decide, diante do leque das opções, arrola a(s) justificativa(s) pela que no momento se apresenta como a melhor alternativa, a mais adequada, e que satis faz ao consenso do grupo que decidiu. Voltando ao exemplo dado o proprietário escolheria uma das opções. Se é a melhor é questão de julgamento de valor e de confirmação pelo tempo.

5. comunicar a escolha (7). Assim, o administrador, concluído o trabalho de exame e estruturação dos dados obtidos chega a uma decisão que só poderá ter vida se comunicada. Decisão implica na transmissão do que foi decidido pois sem a comunicação o grupo não terá como orientar sua ação. Através dela toma conhecimento do que tem a fazer e isto o guiará doravante. A comunicação deve atingir a todos os interessados de forma esclarecedora. Deve ser encaminhada a todos os escalões encarregados de dar cum primento ao que foi decidido, e acompanhada a fim de evitar as distorções que possam vir a ocorrer nos canais de

(6) Ob. cit., p. 17

(7) Ob. cit., p. 17

divulgação pois que da intenção e decisão à ação há todo um campo sujeito a **idiosincrasias** pessoais.

6. executar a decisão (8). Atingimos a fase a que se dá cumprimento ao que foi deliberado, sem o que perderia a finalidade todo o trabalho de engenhosidade desenvolvido para atingir a decisão. Seria vazio o trabalho de estruturação que não se materializasse na praticidade, isto é, que não fôsse pôsto em prática para efeito de resultado e aferição do que se decidiu. Na fase de execução requer-se do executivo coragem de arcar com as conseqüências, audácia, comedimento, sentimento de urgência, noção de estratégia, responsabilidade, liderança, e convicção nos objetivos colimados. Tôdas essas qualidades são interdependentes e contemporâneas naquele que tem sôbre os seus ombros o poder de poder decidir. A execução é o teste objetivo para quem decide. É através dela que poderemos gerar modificações e instalar novos comportamentos e maneiras de fazer. A administração através da execução torna-se um agente modificador e dinamizador da sociedade.

Descrito o esquema elaborado por Theodore Sorensen notamos que alguns novos elementos podem ser acrescentados ao seu modêlo sem que lhe tire a personalidade própria. Tais novos elementos seriam:

(8) Ob. cit., p. 17

7. avaliação da decisão (9). Após o ato da execução algum tempo decorre para que comecem a aparecer os resultados ou efeitos da decisão executada. Para tanto é preciso ter-se uma perspectiva para se poder observar melhor se o que está acontecendo corresponde ao que tencionávamos que acontecesse. Dessa atitude de observação crítica da realidade o administrador começa a inferir da adequação de sua decisão, e conforme a resposta que os fatos apresentem pode apresentar dois comportamentos: a) se os fatos correspondem aos resultados procurados o administrador simplesmente mantém a decisão original; e b) quando os fatos respondem de maneira diferente ao(s) objetivo(s) original da decisão êle deve investigar as causas dessa distorção e avaliar a decisão à luz dos novos acontecimentos. Dessa maneira, o administrador pode manter o processo decisório atualizado e vigente operando modificações, quando aconselháveis, que permitam dar continuidade à ação norteadora da decisão. Essas modificações não devem ser feitas sem que antes algum tempo haja decorrido entre a decisão inicial e os acontecimentos, o que se não fôr feito o administrador pode incorrer em precipitação e dar a impressão de não estar seguro do que decidiu. O trabalho de avaliação deve constituir-se numa vigília constante sôbre os elementos que

(9) Alberto Guerreiro Ramos, Administração e Estratégia do Desenvolvimento. Livro a ser brevemente publicado pela Fundação Getúlio Vargas.

devam ser controlados.

8. reformulação da decisão (10). Se a realidade patenteou a improfiqüidade da decisão e os antagonismos criados são de tal envergadura que aconselhem um nôvo curso de ação cabe ao administrador e sua equipe o reexame da situação e a procura de novos meios através de adaptações, quando possível, ou então de reformulações. Esta reformulação pode ser ocasionada pelo surgimento de pelo menos dois fatores: a) uma feroz oposição criada pelos efeitos da decisão, formando-se um núcleo de pressão que desenvolve uma ação agressiva e torpedora contra a continuidade e manutenção da decisão; e b) com o passar do tempo certos objetivos podem caducar e virem a perder vigência para serem perseguidos.

Até aqui enumeramos as fases de um modêlo de processo decisório. Pela fôrça do hábito decidimos sem que se ja preciso recapitular tôdas elas a hora que se decide. Mas devem ficar registradas para sistematização da ação.

Agora retomamos uma vez mais o modêlo sorensenia- no para examinar os elementos que limitam a decisão fazendo, às vêzes, o que é desejado seja obstaculizado por fatôres que interferem na tomada de decisão. Sorensen divide tais fatôres em dois:

1. aspectos pessoais de quem decide (11). No confinamento do núcleo decisório cabe a muitos estudar o processo decisório contribuindo com sugestões, recomendações, mas a um só cabe a responsabilidade última pela decisão final. Quem quer que esteja à frente do projeto terá que se haver com o julgamento dos seus pares e contemporâneos da decisão tomada e esta responsabilidade não pode ser delegada nem rateada com aquêles que participaram dos preliminares do processo decisório. De um momento para outro o executivo, o administrador, se encontrará só face a face com o momento que demanda a decisão e esta terá que ser tomada. É nesta hora que se revela um estadista, um dirigente de alto nível, imprimindo um estilo próprio, seu, por mais que tenha sido assessorado de antemão. À hora da tomada de decisão, por mais que queira se manter isento, desengajado, e neutro, não pode escapar às influências de sua formação intelectual, dos traços de personalidade que lhe caracterizam, de sua visão de mundo, estilo de vida, e valores. O administrador, o estadista, o profissional, enfim, não se pode tornar infenso a essa soma de influências que de forma

(11) Theodore Sorensen, Como se tomam as decisões na Casa Branca. Rio de Janeiro, 1964. Para tornar didática a compreensão do pensamento de Sorensen exposto neste seu livro no tocante as limitações, resolvemos arbitrariamente englobá-los sob dois aspectos:

- 1) pessoais, e
- 2) ambiência

mais acentuada, ou esmaecida, coexistem entre a neutralidade de que se lhe exige na tomada de decisão e a pessoa humana condicionada pelas influências sofridas por todo um período de vida. Se bem que êsse determinismo subsista, êle não comanda de forma emocional e cega aquêle que tem a grande responsabilidade de decidir. O que se quer é chamar a atenção para o fato de que os aspectos humanos estão sempre presentes e que a racionalidade e o equilíbrio devem anteceder qualquer consideração de ordem emocional para quem tem sôbre os ombros decisões que envolvem o destino de terceiros. O coeficiente de estilo pessoal é sempre a marca que distingue o administrador, o estadista, do seu antecessor. Por isso que algumas queixas são levantadas por assessôres que criticam seus chefes pelo fato de que êstes, algumas vêzes, alteram recomendações feitas, e que eram tidas como as serem seguidas no momento da tomada de decisão. É porque êles esquecem de quem ocupa a chefia tem não só uma visão mais global do problema mas possui uma individualidade.

2. aspectos da ambiência (12). São os fatores representados pelo contexto cultural, a sociedade, os grupos profissionais, e que devem entrar desde o início nas cogitações e no esquema estratégico do administrador. Analiticamente, eles são:

(12) Ob. cit. Vide nota explicativa imediatamente anterior.

2.1. limites do admissível (13). Muitas das vezes um administrador é acusado de inoperância, passividade, abulia, quando na verdade se encontra circunscrito e limitado por inúmeros fatores que retardam sua ação ou/ e tolhem a execução do seu planejamento. Num governo democrático todo governante está sujeito a um corpo legislativo que sanciona leis que normatizam o funcionamento do governo lhe dando legalidade para agir. Dessa forma o executivo sempre está condicionado às normas legais que o legislativo referencia. O mesmo no âmbito da empresa particular onde os acionistas, também, representados através da diretoria da empresa, circunscrevem e definem os limites do poder decisório do diretor ou presidente desta se bem que o grau de legalismo difira no setor público e no setor particular. Assim sendo, o dirigente tem que esperar que o legislativo ou a diretoria autorizem através de atos para poder agir. Então, quem decide tem que considerar nos preliminares do processo decisório quais as leis, decretos, ou estatutos existentes que podem autorizar a se tomar uma decisão a fim de mais tarde não venha a esbarrar em impedimentos de ordem legal que inutilizem todo o esforço despendido no processo decisório. Portanto, é necessário pesquisar para conhecer até onde vão esses impedimentos. Se bem que possam existir se o que o administrador colima for de

(13) Ob. cit., p. 21.

interêsse inadiável para sua administração pode tentar, persistir, desenvolver campanhas, que objetivem modificar a legislação em vigor a fim de escoimar a sua ação e possa atingir o que intentou atingir. Muita vez a legislação tornou-se caduca ou então atende apenas aos interêsses de uma pequena clientela que se beneficia de seus favores.

2.2. limites dos recursos disponíveis (14). Quem tem o poder de tomar a decisão não pode ter pretensões megalomaniacas divorciadas do exequível sob pena de que o que venha a iniciar não seja possível acabar por falta de rerecursos ao final. Exemplo: num país de situação inflacionária onde as prioridades devem ser criteriosamente estabelecidas e onde o estoque de capital é limitado o administrador não se pode dar ao luxo da prodigalidade no desembolso dos recursos de que dispõe. Deve proceder antes a um inventário do que conta em têrmos de recursos humanos e materiais a fim de que o que é iniciado possa vir a ser executado e não tenha que ser interrompido sob a justificativa de "falta de dinheiro". Sem a consideração responsável dêse elemento a decisão transforma-se apenas num ritual sem benefícios específicos. Precisamos antes de mais nada saber com que e com quem contamos.

(14) Ob. cit., pp. 21-25-26.

2.3. limites das informações disponíveis (15). A dinâmica administração usa a capacidade criadora e pesquisadora dos componentes da equipe de trabalho para, na investigação procedida, colher o maior número possível de dados que capacitem o administrador a melhor tomar uma decisão apoiado em informações que revelem conhecimento o mais realístico possível das fontes consultadas. A ação do administrador, às vezes, esbarra na precariedade do aparelho coletor de informações. Por exemplo: nem sempre o administrador tem a possibilidade de contar com estatísticas atualizadas que lhe possam mostrar a incidência do comportamento passado para que possa inferir a(s) tendência(s) do futuro. No entanto, todos os esforços devem ser desenvolvidos para que dentro das disponibilidades existentes o administrador entre em contato com a realidade que deseja conhecer e modificar. Relatórios, livros, periódicos, jornais, entrevistas com especialistas no assunto, podem, de certa forma, atender aos objetivos de se colher as informações disponíveis. Por outro lado, a informação incompleta ou truncada pode-se tornar tão maléfica quanto não dispor de nenhuma. Pelo sentimento de urgência não pode ficar todo o tempo a espera de se achar munificentemente informado para poder então decidir. Há horas que tem que fazê-lo diante tão-somente do que foi possível conhecer embora com a possibilidade de reduzir a sua eficácia e eficiência.

(15) Ob. cit., pp. 21-33-34-35-36-37-38.

2.4. limites do tempo (16). Tomar uma decisão, adiar, ou agir de forma intervalar são maneiras de decidir. Cada um desses tipos implica na escolha de um melhor tempo onde a ocasião se apresente mais conveniente. O tempo é uma categoria decisiva na consideração e tomada da decisão. A sensibilidade para sondar o momento oportuno é uma arte que se desenvolve e se aperfeiçoa mas não consegue ser assenhoreada integralmente. As circunstâncias são mercuriais e não se deixam escravizar aos caprichos pessoais. Nas tomadas de decisão envolvendo mudanças sociais, e.g., o agente modificador deve ter sensibilidade a fim de que o quer mudar não o seja feito afoitamente e dêsse acodamento fique sem uma segunda oportunidade para reaplicar o que fracassou na primeira tentativa. E se ficou desacreditado perante a opinião pública se torna mais difícil voltar a conquistá-la. Assim, deve-se considerar o tempo como um divisor de águas na estratégia do processo decisório. Pode acontecer que, às vezes, no próprio tempo, ao deixar passá-lo, o problema se volatiliza perdendo sua importância. Quem sabe se nos tivéssemos antecipado poderíamos ter gerado descontentamentos, oposição, forçando-nos a tomar uma posição de defesa da decisão tomada radicalizando posições e provocando cismas.

Outras vezes uma decisão rápida tem a vantagem de trazer consigo o elemento surpresa. Uma "blitz" policial

(16) Ob. cit., pp. 21-26-27-28-29.

é um exemplo de quanto mais rápido e surpreendente tanto mais perto estará de flagrar os infratores.

"Quem faz o tempo somos nós", diz uma filosofia popular.

"Há um tempo de agir e um tempo de esperar" (17).

"O tempo é dinheiro" e assim também implica a consideração de custos e economia.

2.5. limites dos compromissos anteriores.(18). De antemão o dirigente que toma e promove a execução da decisão tem que procurar saber se preexistem compromissos a saldar a fim de continuar mantendo o crédito e a honorabilidade da instituição. Se vê cercado, então, por compromissos que não foram contraídos por si mas que nem por isso podem ser negligenciados pois, fazem parte de um continuum onde o inadimplemento de um gera um clima de suspeição e descrédito que repercute nos demais que tenham seus interesses envolvidos. Dessa maneira, o dirigente tem que olhar para o passado para ver se antes dêle seu antecessor havia contraído compromissos que só foram parcialmente saldados, herdando a responsabilidade de dar continuidade a sua liquidação. Tais compromissos podem ter a forma de compromissos financeiros, compromissos internacionais envolvendo soberania de nação para nação, compromissos comerciais de compra

(17) Ob. cit., p. 26

(18) Ob. cit., pp. 21-29-30-31-32-33

e venda, o estabelecimento de convênios entre uma entidade e outra, o respeito aos compromissos que estabelecem cotas de exportação para certos produtos agrícolas, os quais nem um dêesses ou outros quais quer, não permitem, a não ser por justa causa, que sejam violados, sob pena de má repercussão e perda de idoneidade para serem concertados novos com a parte inadimplente. Estas são algumas das modalidades que soam ocorrer e que devem ser conhecidas a fim de que a decisão tomada não se venha a conflitar com tais compromissos anteriores que reclamam devida e responsável consideração, e não se esvazie o processo decisório pelo fato de sua omissão.

III Conclusão

No presente estágio do estudo da administração, onde o enfoque behaviorista ocupa maior destaque, a categoria decisão é considerada cardinal na compreensão e explicação da administração como forma dinâmica de desencadear mudanças. Na decisão dá-se a síntese geradora de novos comportamentos que provoquem o apressamento de novas atitudes e continuidade do poder modernizador que a administração deve ter na sociedade. Pois é que na decisão e seus efeitos que encontrará a materialização de sua estratégia. A decisão, em suma, compendia a experiência do administrador, sua autoridade dos fatos, sem conhecimento da lei da situação, sensibilidade para sondar e conhecer as necessidades do presente para moldar o curso do futuro.