

PROCESSO DECISÓRIO – INTRODUÇÃO

1. FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO

O processo administrativo engloba estas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar. O processo de tomada de decisão perpassa todas essas funções.



Atenção!

Lembre-se do mnemônico das funções do processo administrativo: PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar).

1.1 Planejar

No planejamento, define-se onde a organização pretende chegar e como isso será feito. Devem ser estipulados: **objetivos e metas** (o que se pretende alcançar); **meios de realização** (as atividades a serem feitas e os recursos a serem consumidos para alcançar aqueles objetivos e metas); e **meios de controle** (para verificar se os meios de realização estão levando ao alcance dos objetivos e metas).

Planejar é isto: o que se quer realizar, aonde se quer chegar e como será feito.



1.2 Organizar

Essa função corresponde a constituir a própria organização, por meio de sua **estrutura**, de forma a permitir a divisão do trabalho entre diversas unidades administrativas, equipes e pessoas.

Inclui também a **alocação de equipamentos, pessoas e recursos produtivos** em geral, a fim de permitir a constituição de processos produtivos racionais e eficientes, em função dos resultados planejados.

ANOTAÇÕES

Uma vez que se tem algo a ser alcançado estabelecido no planejamento, é preciso fazer a melhor organização. Organiza-se, então, em função do que foi planejado.

Evidente, em vários momentos, será necessária a tomada de decisão.

1.3 Dirigir

Dirigir é frequentemente traduzido como liderar. Mas, em sentido amplo, essa função trata-se dos **esforços de liderança e coordenação das pessoas**, das equipes e dos processos produtivos que elas realizam, para assegurar o melhor aproveitamento possível dos recursos, sempre com foco nos **resultados organizacionais** (os resultados estabelecidos no planejamento).

Então, é necessário dirigir as pessoas, as equipes, coordenar os esforços, a fim de garantir que os objetivos e metas sejam alcançados.

1.4 Controlar

Significa verificar se os planos e programações estão sendo executados de maneira adequada, permitindo identificar, de forma tempestiva, correções necessárias. Essa função engloba: **definição de padrões, medição do que está sendo realizado, comparação entre realizações e padrões e adoção de medidas corretivas**.

Ao controlar, é observado se está no caminho em direção aos objetivos e metas traçados no planejamento. Todas as funções alinham-se aos resultados estabelecidos no planejamento. E o controle é exercido com este propósito: garantir ou aumentar a probabilidade de que os resultados esperados sejam alcançados.

2. PROCESSO DECISÓRIO

Em todas as funções administrativas, a tomada de decisão é exercida. O administrador toma decisões a fim de cumprir as quatro funções. Decisões são



ANOTAÇÕES

escolhas entre alternativas ou possibilidades. São tomadas para **resolver problemas ou aproveitar oportunidades.** Cada decisão tomada leva a uma nova situação, que pode exigir novas decisões.

As decisões podem ser **programadas** (decorrentes de problemas repetitivos, com frequência; a organização estrutura o processo de decisão para que, quando aquele problema surgir, possa saber qual decisão ser tomada) ou **não programadas** (advindas de problemas novos, inesperados, não familiares; não há um processo completamente estruturado para se chegar a respostas e, portanto, uma solução específica é construída para aquela nova situação).

EXERCÍCIO

1. Escolha a opção que se refere corretamente a decisões programadas.
 - a. Aplicam-se a problemas repetitivos e não familiares.
 - b. Aplicam-se a problemas repetitivos que exigem as mesmas decisões e soluções.
 - c. Aplicam-se a problemas estratégicos que dizem respeito a atividades funcionais.
 - d. Aplicam-se a problemas não familiares próprios do nível operacional.
 - e. Aplicam-se a problemas administrativos não sujeitos a manualização.



Comentário

- a. As decisões programadas aplicam-se a problemas repetitivos e **familiares**.
- b. São problemas repetitivos para os quais já se tem resposta, decisão programada.
- c. De modo geral, em relação ao **nível estratégico**, tende a se referir a decisões **não programadas**. No **nível operacional**, é comum a existência de problemas repetitivos e, portanto, exigindo **decisões programadas**.
- d. Aplicam-se a problemas familiares.
- e. Sujeitos a manualização quer dizer a serem colocados em um manual, como um roteiro de decisão. Como o problema é repetitivo e já se sabe o que acontecerá, o roteiro de decisão já está pronto.

Como visto, toma-se decisão para se resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Dessa forma, o processo decisório inicia-se com a **identificação do problema a ser resolvido ou da oportunidade a ser aproveitada**.

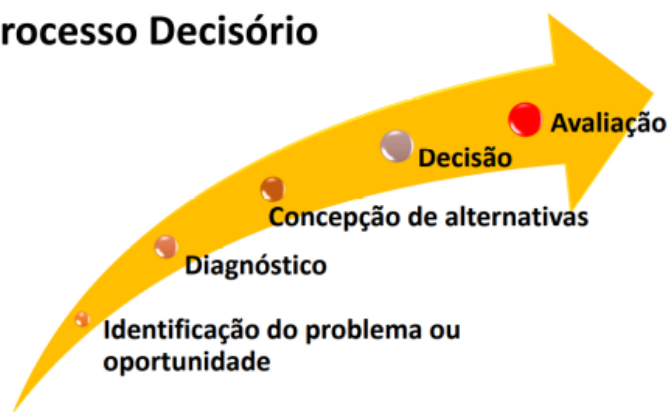
Problema é concernente à percepção do indivíduo sobre o que tem valor a ele. Por exemplo, ao se colocar duas pessoas na mesma situação, uma pode entender que existe um problema e a outra não. Assim, depende da perspectiva, que, em boa medida, é subjetiva: o indivíduo avalia se a situação real é pior que a situação ideal. Caso a situação real seja pior que a situação ideal, tem-se, então, um problema.

Não existe uma forma de se definir problema de maneira objetiva, pois sempre depende da perspectiva subjetiva do tomador de decisão, da avaliação a ser feita da situação real e o quanto é inferior à situação ideal. E isso leva a algum tipo de tomada de decisão: pensa-se em alternativas e escolhe-se uma melhor; essa escolha é a tomada de decisão.

A partir da identificação do problema/oportunidade, é necessário um **diagnóstico** da situação. Ao se verificar o problema, é preciso compreendê-lo em toda sua amplitude (entender suas causas, de que forma elas concorrem para gerar o problema, quais são os efeitos), para se pensar em alternativas a fim de solucioná-lo e combater suas causas. Dessa maneira, após essa **concepção de alternativas**, comparando-as, escolhe-se a melhor, toma-se a **decisão** para resolver o problema, em virtude do diagnóstico feito e da comparação entre as alternativas pensadas.

15
min

Processo Decisório



ANOTAÇÕES



Atenção!

Algumas questões de provas encerram o processo decisório na etapa de escolha da alternativa, isto é, na decisão. Ao englobar as quatro primeiras etapas, está correto o item. Em outras vezes, a questão incluirá mais uma etapa, a avaliação da decisão tomada (se a escolha feita foi a melhor possível). Saiba que nem sempre as questões de provas seguem a mesma frase (aqui, utilizam-se alguns autores, como Maximiliano, referência e que costuma cair em prova, mas outros autores podem aparecer). Assim, a descrição do processo decisório pode seguir com outras palavras ou subdivisões, mas sempre seguindo esta lógica: **identificação de algo a ser melhorado ou resolvido; compreensão ampla da situação por meio de um diagnóstico; geração de alternativas para solucionar o problema; comparação entre essas alternativas em virtude dos benefícios e eventuais custos que tenham; e escolha da melhor alternativa.** Por fim, resta fazer uma **avaliação**, a fim de verificar se foi uma boa decisão tomada. Então, cuidado! Podem aparecer outras nomenclaturas, mas expressarão essas mesmas ideias.



O pulo do gato

Em relação à prova, às vezes, a questão coloca outras coisas que não têm a ver com tomada de decisão (planejamento, implementação, avaliação de resultados etc.); itens que têm relação com o processo de gestão, mas vão além do processo de tomada de decisão. Tomar uma decisão é fazer uma escolha, não é fazer todas as ações que compõem o ciclo de gestão. Portanto, processo decisório é escolha entre alternativas para resolver um determinado problema ou aproveitar uma determinada oportunidade.

20
min

ANOTAÇÕES

2.1 Racionalidade limitada

Concernente a essas etapas, tem-se um processo de tomada de decisão racional, entretanto, limitada. Em meados do século passado, na ciência da Administração, Simon afirma que a racionalidade é limitada. Esse aspecto é importante, porque, ao se deparar com o processo decisório, pode se ter a suposição de que se pode fazer um diagnóstico absolutamente perfeito; que se é capaz de pensar em todas as alternativas para resolver os problemas e suas respectivas consequências; que é possível medir perfeitamente o custo de todas essas alternativas, compará-las e hierarquizá-las; e assim chega-se à escolha perfeita. Entretanto, isso é uma ficção, pois pressupõe uma racionalidade absoluta que não se tem.

A perfeita racionalidade está além das reais capacidades dos atores decisórios. Na maioria dos casos, não existe clareza sobre os valores que orientam a decisão. Nem sempre é possível distinguir perfeitamente as alternativas, os valores e os fatos, os meios e os fins. As informações sobre os impactos das alternativas são imperfeitas e falhas. Não existem recursos técnicos nem tempo para uma escolha perfeitamente racional.

No caso, segue-se um processo racional de tomada de decisões, mas não se trata de um processo perfeito, visto que a racionalidade é limitada por uma série de fatores. Assim, a decisão a ser tomada, em regra, não será perfeita; não será a melhor solução possível entre todas as disponíveis no universo. A decisão será, sim, a solução considerada satisfatória entre todas as que foram possíveis de se imaginar.

Em uma hipótese, trabalha-se com todas as alternativas, conseguindo compará-las, a fim de escolher a solução perfeita – isso refere-se à racionalidade absoluta. Em um mundo real, trabalha-se com a racionalidade limitada: não se consegue pensar em tudo, não se consegue processar tudo, não se consegue antever todas as consequências, em termos de custos e benefícios. A comparação das alternativas será imperfeita e, portanto, a solução será satisfatória para se resolver o problema. Contudo, não se pode garantir que seja a melhor solução possível no mundo real, não havendo outra alternativa melhor. Pode haver, mas não se terá conseguido pensar nela, justamente porque a racionalidade é limitada.

ANOTAÇÕES

25
min

Os critérios do indivíduo são múltiplos e possivelmente ambíguos. Não se é perfeitamente racional, pois, frequentemente, têm-se critérios para a tomada de decisão que podem ser contraditórios entre si. Além disso, esses critérios de decisão dependem do contexto, variando a cada momento, e as decisões são afetadas por fatores inconscientes (emocionais, psicológicos etc.), impedindo que a decisão seja completamente racional. Tal fato considera, então, a racionalidade como limitada.

Logo, toda vez que se referir ao processo de tomada de decisão, volta-se à seguinte sequência: fazer um determinado diagnóstico; avaliar a situação da melhor maneira possível para se pensar nas alternativas; conceber alternativas, também chamada de geração de alternativas, ou seja, eventuais caminhos a serem tomados; tentar comparar essas escolhas; e fazer a melhor escolha possível. Esse é o processo racional de tomada de decisão, analisado sob duas óticas: a racionalidade absoluta, a qual pressupõe escolher a melhor solução, a solução perfeita, que, no mundo real, não é possível; e a racionalidade limitada, ao se tomar a melhor decisão para a capacidade humana decisória.

A racionalidade limitada não leva à decisão perfeita, mas, sim, à satisfatória (ponderam-se algumas alternativas, o máximo possível, entretanto não todas; ponderam-se algumas informações, o máximo possível, mas não todas; tenta-se ponderar os resultados, desdobramentos e custos associados a cada alternativa, mas não para todas, fazendo de forma perfeita e inequívoca). A própria comparação dessas alternativas esbarra em valores ambíguos e contraditórios e em aspectos emocionais que afetam a tomada de decisão. E, no final das contas, entre as alternativas, escolhe-se a satisfatoriamente adequada, garantindo ser a melhor solução a que foi possível chegar.

Não se esqueça: **o processo de tomada de decisão é racional, mas pautado em uma racionalidade limitada.**

GABARITO

1. b

Este material foi elaborado pela equipe pedagógica do Gran Cursos Online, de acordo com a aula preparada e ministrada pelo professor Leonardo Albernaz.
