

DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

Decisão

Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf

Objetivos do Encontro

- Estudar sobre Decisão.
- Entender o Processo da Decisão Organizacional.

Assim, você pode influenciar positivamente ou negativamente o seu ambiente de trabalho, pois as atitudes têm o poder de influenciar poderosamente as **decisões das pessoas**.

Chiavenato (2021, p. 180) observa que as organizações são bem ou malsucedidas em decorrência das decisões que seus membros – principalmente seus gestores - tomam em relação ao seu presente e ao seu futuro. Boa parte das decisões é tomada no cotidiano da organização de maneira rotineira e padronizada e de acordo com princípios e experiência passada.

Contudo, a maioria das decisões é tomada de maneira incerta e arriscada, sem qualquer garantia de sucesso, principalmente quando tomadas em um mundo complexo e ambíguo. São decisões assumidas em meio a situações vagas e imprecisas, em um contexto em constante mudança e transformação, com base em informações superficiais e pontos de vista conflitantes.

Herbert Simon (1965) utilizou a teoria das decisões como base para explicar o comportamento humano nas organizações. Para ele, cada pessoa participa racional e conscientemente da organização, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento.

A organização está permeada de decisões que antecedem as ações. Para ele, a organização é um complexo sistema de decisões.

Assim, não são somente os gestores que tomam decisões. Todas as pessoas em uma organização – em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações – estão continuamente tomando decisões relacionadas com seu trabalho.

Todos as pessoas participam direta ou indiretamente, das decisões!

Os autores propõem conceitos sobre decisão, que contribuirão para o entendimento deste processo:

- ✓ Wagner III e Hollenbeck (2020): processo pelo qual as informações percebidas são utilizadas para avaliar e escolher entre vários cursos de ação.
- ✓ Robbins (2009): a escolha feita entre duas ou mais alternativas.
- ✓ Daft (2002): tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas.
- ✓ Shimizu (2006): tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação entre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) para uma situação ou problema. Todo processo decisório produz uma escolha final.

Decisão Organizacional



Toda organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que se apresentam pela frente, de acordo com sua personalidade, suas motivações, suas atitudes e suas percepções.

Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano. O que uma pessoa sente e percebe influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja.

Em resumo, as pessoas são analistas de informação e tomadoras de decisão.

Decisão Organizacional



A tomada de decisão organizacional ocorre em dois estágios.

- O primeiro estágio é o de identificação do problema e trata de monitorar a informação sobre as condições ambientais (externas) e organizacionais (internas) para determinar se o desempenho é satisfatório ou não, e para diagnosticar a causa das possíveis falhas.
- O segundo estágio é o de solução do problema e se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados para que a alternativa mais indicada seja selecionada e implementada.

As decisões organizacionais variam em complexidade e podem ser classificadas em dois grupos:

1. Decisões programadas.
2. Decisões não programadas.

1. Decisões programadas: são decisões repetitivas, cotidianas e bem definidas, com procedimentos já estabelecidos para resolver o problema. São decisões estruturadas porque os critérios de desempenho são claros, as informações são adequadas e as alternativas são facilmente especificadas, além de existir uma relativa certeza de que a alternativa escolhida será bem-sucedida.

2. Decisões não programadas: são decisões esporádicas para as quais não existem procedimentos definidos para resolver o problema. Ocorre quando a organização não percebeu antes determinado problema e não sabe exatamente como reagir a ele. Não existem critérios claros, as alternativas são imprecisas e há incerteza se a solução proposta solucionará o problema.

A decisão é um processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

Toda decisão envolve seis elementos:

- 1. Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- 2. Objetivos:** são os alvos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- 3. Preferências:** são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha pessoal.
- 4. Estratégia:** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos; e depende dos recursos de que pode dispor e da maneira como percebe a situação.

5.Situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

6.Resultado: é a consequência ou resultante de dada estratégia.

Assim, todo tomador de decisão está inserido em uma situação (contexto que o envolve), pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias (cursos de ação para alcançar resultados).

Herbert Simon (1965) destaca que cada agente define a situação por meio de um complexo de processos afetivos e cognitivos, de acordo com sua personalidade, motivação e atitudes. Os processos de percepção e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento nas organizações.

A situação apresenta-se ao agente racional, que a interpreta de acordo com o conhecimento que tem:

- ✓ Dos eventos futuros ou das probabilidades com que eles têm de ocorrer.
- ✓ Das consequências dessas alternativas.
- ✓ Das alternativas de ação possíveis ou disponíveis.
- ✓ Das regras ou princípios por meio dos quais ele estabeleceu; a sua ordem de preferência para as consequências ou alternativas.

O processo decisório é complexo e depende tanto das características individuais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido; e da maneira como percebe a situação.

Decisão Organizacional



O processo decisório se desenvolve em sete etapas:

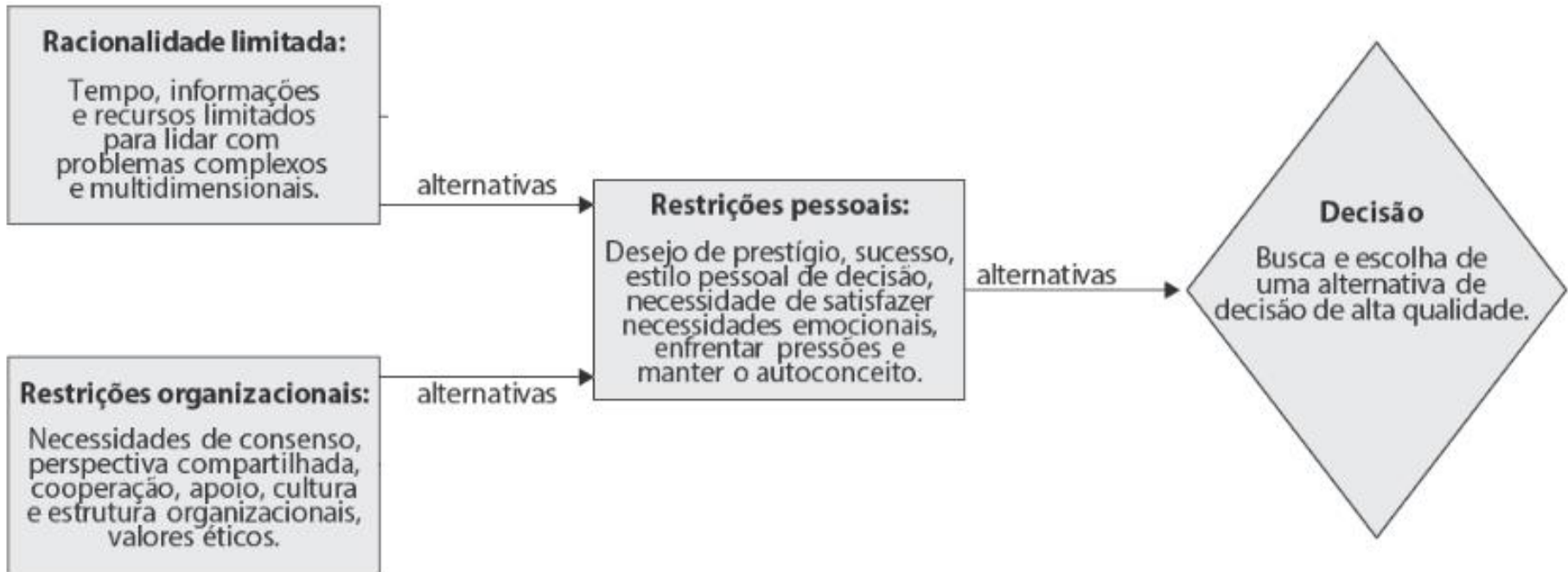
1. Percepção da situação que envolve algum problema.
2. Análise e definição do problema.
3. Definição dos objetivos.
4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação.
5. Avaliação e comparação dessas alternativas.
6. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada (satisfatória) ao alcance dos objetivos.
7. Implementação da alternativa escolhida.

Cada uma dessas etapas influencia as demais e todo o processo decisório. Muitas vezes, nem sempre essas etapas são seguidas à risca.

Se a pressão for muito forte para uma solução imediata, algumas etapas podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há pressão, algumas delas podem ser ampliadas ou estendidas no tempo.

Decisão Organizacional

O processo de tomada de decisão é expresso na figura abaixo:



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021, p. 181)

A decisão envolve romper com uma das alternativas possíveis e este é o grande desafio do processo: a certeza em cindir com a alternativa menos adequada para situação.