



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Franklin, Marcos Antonio; Wolowski Kenski, Victor; Popadiuk, Silvio

MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÕES E SEUS PRESSUPOSTOS

Revista de Administração da Unimep, vol. 9, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 137-162

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273721469007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÕES E SEUS PRESSUPOSTOS

### **RATIONAL MODEL OF DECISION MAKING AND ITS ASSUMPTIONS**

**Marcos Antonio Franklin** (*Universidade Presbiteriana Mackenzie- franklin.marcos@gmail.com, Brasil*)  
**Victor Wolowski Kenski** (*Universidade Presbiteriana Mackenzie - vwkenski@uol.com.br, Brasil*)  
**Silvio Popadiuk** (*Universidade Presbiteriana Mackenzie - spopadiuk@gmail.com, Brasil*)

---

Endereço eletrônico deste artigo: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/294>>

---

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo apresentar uma análise dos aspectos da racionalidade aplicados aos processos decisórios nas organizações sob uma perspectiva teórica. É abordada a conceituação sobre a decisão, a forma como tem sido tratada a racionalidade nas ciências da administração e na economia e os meios que a organização dispõe para conduzir os princípios da racionalidade dentro de seus próprios objetivos. São mostradas algumas situações nas organizações onde as decisões racionais se fazem presentes e como elas podem continuar a ser racionais, apesar de todas as incertezas ambientais, caracterizado pelo excesso de informações para orientação das decisões e pela compressão do tempo disponível para o processo decisório.

**Palavras-chave:** Modelo racional, Tomada de decisão, Processos de decisão, Racionalidade

**Abstract:** This article has the objective to present an analysis of issues related to rationality applied to decision processes in organizations under a theoretical perspective. It evolves the conceptualization of decision and the way which rationality has been treated in management sciences and economics. Besides, it presents the ways that organizations have to lead the rationality principles within their own goals. It shows some situations where rational decisions are present and how they continue to be rational, in spite of all the environmental uncertainty, which is characterized by excessive information and compression of the time available for the decision-making process.

**Keywords:** Rational model, Decision making, Decision process, Rationality

---

Artigo recebido em: 08/09/2010  
Artigo aprovado em: 08/06/2011

## **1 INTRODUÇÃO**

O processo de decisão organizacional tem sido apresentado de várias formas. Eilon (1969) revela que não se encontra uma definição específica sobre o que se entende por decisão. Discutem-se árvores de decisão, teoria dos jogos e tratamentos estatísticos diferenciados, mas a definição das atividades que orientam e conduzem o processo da decisão são dadas como conhecidas. Os tópicos comuns nessas definições são que o tomador da decisão tem várias alternativas e que sua escolha envolve a comparação entre essas alternativas e a avaliação de seus benefícios.

Mintzberg, Raisinghani e Thêorét (1976) definem a *decisão* como um “compromisso específico para a ação” e o *processo de decisão* como “um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico para a ação” (p.246).

Para Nutt (1984) o processo decisório é constituído por um conjunto de atividades que começa com a identificação de um problema e termina com a ação, ou seja, decisão. Essa constituição apresenta algumas etapas para o seu desenvolvimento: formulação, desenvolvimento de conceitos, detalhamento, avaliação e execução.

No presente trabalho tanto a decisão, como o processo que a ela conduz, são tratados sob o enfoque da racionalidade dentro da perspectiva teórica, segundo algumas abordagens distintas: os objetivos da organização, os seus processos internos, a necessidade da decisão ser racional, a cultura criada na empresa para dar suporte às decisões e os fatores sociais e ambientais envolvidos nessas decisões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A evolução da decisão racional**

Segundo Eilon (1969), decisão racional é aquela que o tomador de decisão faz de acordo com algum critério selecionado. Se no decorrer da análise de um processo uma ação A é superior à ação B, o tomador de decisão selecionará A em vez de B. O que diferencia o processo racional, ao longo do tempo, é justamente o critério para a escolha de que A é preferível a B.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

A racionalidade como elemento presente nas decisões humanas foi adotada desde os primeiros estudos de economia. Segundo Sen (1994), o *Homem Econômico*, tomará as decisões com o objetivo de maximizar seus benefícios, medidos em alguma escala de utilidade sendo a utilidade definida como a satisfação retirada da fruição de cada bem ou serviço. A racionalidade estará presente desde o processo de seleção das alternativas até a fixação da escala que servirá de base para a escolha racional que maximizará os benefícios decorrentes da decisão que será tomada. A racionalidade é vista como uma inteligente maximização de ganhos usando todos os instrumentos possíveis e viáveis.

Desta forma, em uma decisão para uma compra feita por uma pessoa, teria ela condições de saber tudo sobre os objetos que estão sendo considerados para a aquisição, possuiria um completo referencial para julgamento dos critérios referentes aos objetos e julgaria, com base nessas características, qual o que traz a maior utilidade para si. Ocorre ainda que a economia oferecia conceitos já prontos para se julgar esta utilidade. Caberia então ao comprador participar de um ato cujas condicionantes já estavam previamente estabelecidas.

Uma explicação para essa limitação das condições de decisão por parte da pessoa é dada por Fonseca (1989) quando afirma que o Homem Econômico na teoria econômica é visto como um modelo simplificado do comportamento humano para permitir que ele lide com situações onde se considera apenas a variável econômica na determinação do comportamento. Ou seja, é uma abstração idealizada para a análise de situações de troca em mercados competitivos onde agentes atomizados respondem aos sinais de preço relevantes e estabelecem relações horizontais e simétricas entre si. Isto significa que o Homem Econômico foi criado para atuar em um ambiente preciso e racional. Para Edwards (1954), o Homem Econômico possui três propriedades: a) ele é completamente informado; b) ele é infinitamente sensitivo e; c) ele é racional.

Esta formulação era necessária para explicar os estados de equilíbrio na economia e permitir que modelos matemáticos pudesse ser introduzidos para formular as teorias do equilíbrio, principalmente da microeconomia (NELSON e WINTER, 2002). Essa rigidez de racionalidade não permitia a adoção da economia como um processo dinâmico, sustentado por inovações tecnológicas, conforme apresentavam economistas como Schumpeter (1950) e Kirzner (1997) para quem o crescimento econômico capitalista teria que ser compreendido como um processo envolvendo o desequilíbrio como elemento de sua trajetória.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

Conforme Boulding (1966), nas mãos dos economistas essa definição tornou-se imensamente poderosa e foi base para a pesquisa operacional e para a ciência da administração que procuraram colocar alguma base científica no sentido de apresentar ferramentas que ajudassem na aplicação da racionalidade daquela abordagem do homem econômico racional.

Simon (1965) apresenta o conceito do homem econômico como aquele que: a) escolhe entre as alternativas com que se defronta; b) sabe no que elas consistem; c) realiza avaliações cuja complexidade é ilimitada para ver quais alternativas são mais desejáveis e; d) executa cálculos de probabilidades. Assim o homem econômico tem pleno conhecimento de todos os aspectos de sua decisão e é capaz de tomá-las com todas as razões presentes.

March e Simon (1972) afirmam que a racionalidade só funciona na certeza e que esta certeza pressupõe: 1) que todas as alternativas sejam dadas; 2) que todas as resultantes associadas a essas alternativas sejam conhecidas; 3) que a pessoa tem uma completa classificação, por ordem de utilidade, de todos os possíveis conjuntos de possibilidades. Ou seja, pressupõem alternativas “reais”, consequências “reais” e utilidades “reais”.

O procedimento racional é visto como comum e desejável em escolhas envolvendo políticas públicas, bens de consumo, colegas, carreiras nas empresas, investimentos, estratégia militar e educação (MARCH, 2006).

Assim, surgiu na década de 1940 a Teoria dos Jogos. Segundo Sen (1994), nas formulações da teoria dos jogos uma pessoa tem um conjunto claramente definido de estratégias individuais e o exercício consiste em escolher aquela que apresenta a estratégia máxima naquele conjunto de opções, considerando inclusive as probabilidades a elas associadas. Ou seja, estava baseada na racionalidade dos participantes e em escolhas de alternativas com suas probabilidades, estando dela ausente o conceito da incerteza.

Outro conceito surgido nessa época, conforme Edwards (1954) foi o da função de decisão estatística que aplicou o princípio *minimax* – princípio segundo o qual o tomador da decisão procura minimizar a sua perda máxima – aos problemas da decisão. Nesse conceito, o estatístico deve decidir, com base em observações, que custos estarão associados às possibilidades de ganhos ou perdas. Esses ganhos, perdas e os custos associados, podem ser exatamente calculados como em um “controle de qualidade industrial”. Era, portanto, uma abordagem racional nos seus aspectos relevantes.

Simon (1986) comparando o tratamento da racionalidade na economia clássica com o que é dado em outras ciências, afirma que: a) a economia clássica não considera a pessoa que decide com seus objetivos e valores pessoais; b) a economia clássica considera que todas as pessoas, independente de local, cultura ou formação, terão o mesmo comportamento diante de uma possibilidade de decisão a elas apresentada; c) que o ambiente não interfere na decisão bem como no tempo futuro que pode ser modificado pelo efeito da decisão.

Foi somente na década de 50 que os teóricos da administração começaram a chamar a atenção para a impossibilidade de se tratar a incerteza com tal grau de racionalidade e a considerar o aspecto cognitivo nas tomadas de decisões. Os estudos neste sentido e o seu reflexo na racionalidade absoluta da tomada de decisões foram depois consolidados na teoria administrativa pelos trabalhos apresentados por Simon (1965) e por March e Simon (1972).

Concluindo, Simon (1965) afirma que “o homem econômico lida com o mundo real e o homem administrativo reconhece que o mundo percebido é um modelo simplificado do agitado e confuso mundo real”, (p. XXVI).

## **2.2 O processo de Decisão Racional**

Churchman (1962) afirma que a natureza é, em algum sentido, racional. A razão é algo que todos os homens possuem e que quando eles compreendem uma situação claramente, eles inevitavelmente decidirão com base na razão. O autor comenta que as relações entre diferentes partes, em uma situação que envolve tomada de decisão, podem ser estabelecidas por meio da razão. Para ele, a razão teria três formas de se definir: uma primeira seria em termos de preceitos fundamentais que seriam invariantes e estariam acima de todo o comportamento; a segunda diz que simplesmente a razão é a compreensão do homem; e a terceira afirma que o intelecto sacrifica alguns de seus valores a fim de dar seqüência à solução do problema. Nesta última abordagem a razão aparece moldada pela situação perante a qual ela se apresenta. O referencial neste caso é momentâneo.

Uma abordagem de Simon (1955, p.99, tradução nossa) tentava ampliar a operação da racionalidade dotando o homem de “um bem organizado e estável sistema de preferências, e uma habilidade computacional que o permitiria calcular, para os cursos de ação alternativos que estão disponíveis, qual deles permite a ele conseguir o ponto mais alto na sua escala de preferências”. Assim utilizando-se de recursos computacionais, se pretendia que os limites da racionalidade

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

pudesssem ser ampliados ao dotar o processo, como um todo, de um aumento da capacidade de processamento das informações e das variáveis. Assim os benefícios dos resultados das decisões poderiam ser conhecidos com certeza ou, pelo menos, seria possível atribuir probabilidades a cada uma das possibilidades em consideração.

Simon (1986) chega a afirmar que, se os recursos computacionais colocados à disposição do tomador da decisão fossem ilimitados, duas consequências poderiam surgir: a primeira que não seria preciso distinguir o mundo real daquele percebido por quem decide; a segunda, é a de que se poderia prever as escolhas que seriam feitas por um tomador de decisões racional com base no nosso conhecimento do mundo real e sem o conhecimento das suas percepções ou maneiras de calcular.

Porém, ao levar em consideração a parte cognitiva das pessoas no processo decisório, mesmo na presença de todo esse arcabouço racional, alguns autores apresentados a seguir sentiram a necessidade de redefinir o conceito de Decisão Racional. Eles trataram de apresentar a racionalidade limitando-a ao âmbito das organizações. Partiram do pressuposto de que o homem dentro de um ambiente restrito, com inúmeras opções, com ferramentas adicionais de análise, poderia continuar apresentando um comportamento racional.

Conforme Eilon (1969), quatro situações podem ocorrer no processo de decisão racional:

1 - Se o processo de decisão produz somente uma alternativa, não há livre escolha a ser feita. A essência da decisão é que o tomador da decisão tenha várias alternativas abertas a ele para que ele exerça o processo da escolha.

2 - Se há várias alternativas e se há um critério acordado que ordene as alternativas, ele selecionará a que for superior frente às demais. Nesse caso não haverá também o processo da escolha já que o critério de escolha determinou qual das alternativas deverá ser a preferida.

3 - Se o critério leva a várias alternativas com igual avaliação, o critério de seleção falhará em selecionar uma delas. O tomador da decisão pode ser dispensado da escolha e ser substituído por uma máquina, pois qualquer escolha será aceita.

4 - Se a informação disponível não for suficiente ou inadequada, ou a análise não for profunda o suficiente para sugerir uma ordem de preferência, qualquer critério aleatório serve para a escolha, independente de quanto robusto é o critério de escolha.

O autor resume essas possibilidades em uma simples conclusão: uma livre escolha por parte do tomador da decisão não se encontra no estágio de resolução, mas sim no estágio onde o

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

critério de escolha é determinado. Aborda ainda a questão da racionalidade e sugere que a ela está ligada a consecução de objetivos e metas. Todavia, Churchman (1962) ressalta que as questões éticas e da moralidade não podem ser desassociadas da noção de racionalidade, uma vez que são incorporadas no estabelecimento de objetivos e metas.

Conforme Simon (1965) uma decisão é racional, do ponto de vista do indivíduo, se for congruente com os valores, as alternativas e as informações que considerou ao tomá-las. Já para o grupo, uma decisão é racional se for condizente com os valores que guiam o grupo e com as informações que este dispõe e que são relevantes para a decisão. Por esse motivo é que se deve estruturar a organização de modo que a decisão racional, do ponto de vista do indivíduo que a toma, continue racional quando for avaliada de acordo com os interesses do grupo. Assim, a racionalidade passa a se ocupar da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permita avaliar as consequências desse comportamento.

Como as limitações humanas podem interferir no processo, as organizações trataram de limitar o escopo do processo que cada pessoa poderia enfrentar de forma que, diante de uma situação limitada, o entendimento do tomador de decisão pudesse ser o mais possível racional. Ou seja, dividiu-se de forma cartesiana o problema em pequenas partes de modo que cada uma coubesse dentro do conhecimento de um tomador de decisão. Assim, definindo um conjunto de situações e objetivos previamente especificados, a decisão racional teria que se basear nas situações apresentadas e tomar a decisão que melhor atendesse aos objetivos determinados. A racionalidade deixa de ser absoluta para se apresentar de forma relativa consorciada com os objetivos da organização à qual será aplicada. Desta forma, segundo Simon (1979), os administradores ficariam satisfeitos em encontrar soluções ótimas para um mundo simplificado ou soluções satisfatórias para um mundo mais real.

A abordagem de escolha racional para o processo decisório é a de levantar um conjunto de opções e julgar como cada opção satisfaz aos objetivos importantes (KLEIN e WEICK, 2000). Esses autores sugerem ainda que, quando se está diante de uma decisão difícil, deve-se desconstruí-la, analisá-la e estudá-la cuidadosamente até que ela se esgote. Se uma chance for dissecada haverá menor probabilidade de omitir uma opção importante ou perder uma importante implicação.

Simon (1965, p. 12) afirma que para “tirar vantagem da destreza na tomada de decisões, deve-se distribuir a responsabilidade por elas de maneira que todas as decisões que requerem um

tipo particular de habilidade possam ser tomadas pelas pessoas que a possuem”. O autor destaca ainda que o comportamento é racional quando escolhe as alternativas que levam à consecução das metas previamente estabelecidas e que esse comportamento é avaliado em termos dos objetivos mais amplos da organização. Assim, segundo Simon (1965), o comportamento racional envolve a enumeração das consequências em ordem de preferência e a escolha da estratégia que corresponde à alternativa colocada em primeiro lugar na lista. Ainda segundo este autor, a escolha individual ocorre em um ambiente de “pressupostos” – premissas que são aceitas pela pessoa como bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos. Dessa forma, o problema decisório, segundo March e Simon (1972), será simples se: a) quando entre as alternativas consideradas existe uma que seja nitidamente superior às demais; b) quando a alternativa considerada que tenha sido preferida é bastante boa para ser aceitável.

A posição acima se baseia em dois pressupostos: o da fixação de critérios suficientes para considerar uma alternativa preferível às demais e o da aceitabilidade da alternativa, conceitos esses que são determinados pelas escalas de preferência da organização.

Chega-se assim a uma situação em que, conforme apresentam March e Simon (1972): a) a escolha é sempre feita em função de um modelo de situação real, restrito, aproximado e simplificado. Esse modelo representa a definição de situação por parte daquele que faz a escolha; b) Os elementos de definição de situação não são dados – isto é, não são tomados como pressupostos da teoria – mas constituem o produto de processos psicológicos e sociológicos que incluem as atividades da pessoa que faz a escolha e de outros integrantes do ambiente.

### **2.3 O papel da organização na Decisão Racional**

A venda dos produtos, a prestação dos serviços e a perpetuação da organização são os principais objetivos que, junto com os valores e a cultura, orientam as decisões das pessoas nas empresas (DRUCKER, 1980) (SIMON, 1965) (ANGLEY, 1989). Dentro dessa orientação geral, as organizações estabelecem as normas usuais nos processos decisórios, os parâmetros de avaliação, o conceito da posição que deverá ser atingida e da utilidade considerada para si como resultado final do processo.

Para esses processos de decisão racional, as organizações trataram de limitar o número e a possibilidade de deixar livres as variáveis que os indivíduos pudessem controlar ou que nelas

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

pudessem interferir de alguma forma, e procuraram ampliar o número daquelas que eles deveriam considerar como fixas. Seria substituída, portanto, a racionalidade do indivíduo pela da organização, com os pressupostos e benefícios a serem atingidos, estabelecidos pela organização de forma antecipada.

Para Simon (1965) “a teoria administrativa é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios para maximizar” (p.XXVI). A intenção com a racionalidade vem do compromisso da pessoa com a organização da qual faz parte e a limitação vem das restrições e determinações impostas pela organização para as pessoas para delimitar o seu campo de ação à sua pretensa capacidade racional. Em suma, a organização ordena o processo decisório de maneira que os conhecimentos necessários estejam disponíveis nos pontos onde as decisões serão tomadas.

Um bom exemplo desse processo são os manuais elaborados para uma série de assuntos em uma empresa. Cada ponto da empresa, onde uma decisão pode ser tomada, possui um manual que determina a direção e os objetivos da ação. A cultura, o treinamento, o conhecimento profissional adquirido e as rotinas podem também representar o papel dos manuais escritos, pois condicionam, da mesma forma, as habilidades dos componentes de um processo decisório.

Quando uma empresa tem uma informação rica e relevante para guiar suas ações, ela encontrará meios rotinizados de dar cumprimento a essas ações, não se importando com as suas limitações cognitivas e seguindo regras simples para os seus negócios. Uma sorveteria, por exemplo, produzirá e estocará para venda os produtos que nas suas observações diárias têm a preferência dos consumidores. Este é um procedimento puramente racional e bastante limitado no conhecimento, porém bastante eficaz nas suas consequências. Nessa situação a empresa tenderá a agir no futuro de acordo com as rotinas que ela empregou no passado (NELSON e WINTER, 2002).

Os processos pelos quais a organização determina ou orienta as premissas, os métodos de análises e as escolhas de alternativas apresentam várias influências: objetivos da organização, lealdade com a organização, o fato de as decisões serem estruturadas ou não, os fatores sociais, os ambientais e os da comunicação interna, que serão abordadas separadamente, a seguir.

### **2.3.1 Objetivos da organização**

Conforme Simon (1965) as organizações exercem influências nos indivíduos, de duas maneiras: 1- As considerações racionais dos diversos grupos dentro da organização são influenciadas pelas expectativas dos comportamentos sociais e individuais daqueles que compõem esses grupos 2- Esses comportamentos e os estímulos às ações dos diversos grupos são dados pelas diretrizes e objetivos intermediários fornecidos pelas organizações. Desta forma mesmo o grau de liberdade dos indivíduos que é influenciado pelas suas expectativas é, de certa forma, influenciado pelas orientações dadas pela organização.

Ainda segundo esse autor, as organizações dividem o trabalho entre seus membros e, ao atribuir a cada um o cumprimento de determinada função e estabelecer padrões de desempenho, dirige e limita a atenção do indivíduo exclusivamente àquela tarefa.

De acordo com Fredrickson e Iaquinto (1989), à medida que as empresas crescem, elas tendem a criar um número maior de subunidades diferentes e especializadas, bem como passam a adotar sofisticados sistemas formais de informação e controle. A presença desses fatores estimula o aumento dos processos de decisão racional. Esses processos racionais são também reforçados nas empresas cuja mudança nos principais executivos seja lenta ou quando os processos para sua mudança forem mais formais. Assim, uma estabilidade gerencial favorece processos mais estruturados que promovem a adoção de atitudes mais racionais.

As tecnologias da racionalidade envolvem: a) as abstrações, que são modelos de situações que identificam conjuntos de variáveis, as suas estruturas causais e os conjuntos de ações alternativas; b) conjuntos de dados obtendo as histórias da organização e o mundo onde ela age; c) regras de decisão, que considerem as alternativas em termos de suas esperadas consequências e seleção da alternativa que tem a melhor consequência esperada do ponto de vista dos valores, desejos e perspectivas de tempo das organizações (MARCH, 2006, p. 203).

March (2006) afirma que a generalização da replicação do modelo de base racional com o apoio de uma tecnologia na escolha racional seria uma técnica capaz de resolver problemas e que poderia levar a inúmeras melhorias no processo decisório.

Fredrikson e Iaquinto (1989) afirmam que os processos de decisões estratégicas possuem uma inércia burocrática que, a menos que esses processos sejam interrompidos por uma

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

revolução organizacional, ela fará com que estes processos que tendem a ser racionais se tornem progressivamente mais racionais ainda.

Há que se notar a existência de processos psicológicos nos indivíduos que ajudam a manter esse processo burocrático. De forma geral, as pessoas têm medo do desconhecido ou do vazio, em uma espécie de agorafobia organizacional, onde a falta desses fatores limitantes poderia inibir a sua capacidade produtiva. Isto se dá, em maior escala, em ambientes com alto grau de normatização e disciplina rígida. Indivíduos criados nesses ambientes sentem-se protegidos e dirigidos desde um primeiro instante e tendem a ajudar a manter este arcabouço psicológico que lhes dá sustentação profissional.

Essas tendências ligadas ao tamanho da empresa e à estabilidade de seus quadros dirigentes fazem com que uma série de providências sejam adotadas, para que a racionalidade prevaleça. A organização como um todo é moldada para tomar suas decisões dentro de um processo burocrático que limita a ação e exige dos seus colaboradores uma lealdade maior. Mas apesar de seus esforços no sentido de regulamentar seus processos há problemas nas empresas que ultrapassam os controles e se apresentam no sentido de perturbar a racionalidade. Mesmo com a presença desses problemas, a empresa mantém seu viés racional dentro de limites aceitáveis para que seus objetivos maiores não sejam desviados.

Em termos gerais, as decisões para a formação da estratégia nas organizações são resultantes de três forças, segundo Mintzberg (1979): a) o *ambiente* que muda constantemente; b) um sistema operacional organizacional, ou *burocracia*, que acima de tudo busca estabilizar suas ações, a despeito do ambiente ao qual serve; c) uma *liderança*, cuja função é fazer a mediação entre essas duas forças, para manter a estabilidade do sistema operacional da organização e assegurar, ao mesmo tempo, as adaptações às mudanças do ambiente. Assim, a estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos consistentes, através dos quais a organização estabelece, durante um tempo, seu lugar no ambiente.

É comum nas empresas a existência de um modelo baseado na lógica racional para decisões estratégicas sobre produtos, processos, mercados, recursos e respostas para informações a respeito de ameaças, expectativas, oportunidades e objetivos no ambiente competitivo no qual outros estão fazendo decisões similares (MARCH, 2006).

Conforme Porter (2004), nas empresas a busca por posições competitivas deve ser o aspecto central da formulação estratégica de uma organização. Porém esta busca precisa de uma

análise detalhada da concorrência, o que requer uma grande quantidade de dados, muitos dos quais não são fáceis de encontrar sem um grande esforço, o que pode comprometer a racionalidade da decisão que vier a ser tomada. Quando esta racionalidade não é utilizada, as empresas sofrem a ameaça de não conseguir ou de perder recursos. Parece haver uma seleção natural, na aceitação da hipótese de maximização dos retornos, que de forma geral resume as condições para a sobrevivência da empresa (NELSON e WINTER, 2002).

### **2.3.2 Lealdade com a organização**

Uma continuidade de comportamento, como a desejada pela organização para os seus empregados, deriva de um processo de desenvolvimento de habilidades e de um compromisso mantido com as principais estratégias da organização. As molduras cognitivas e os paradigmas são vistos como fontes de influência e continuidade no longo prazo para o comportamento das organizações (NELSON e WINTER, 2002). Isto ajuda a explicar a lealdade dos indivíduos para com os principais processos da organização. Ao mesmo tempo a rigidez de procedimento que essa lealdade traz pode ser nociva nos casos de mudanças rápidas no mercado.

Para Simon (1965) todo administrador toma decisões e as executa com base no momento atual, e no efeito dessas decisões nas situações futuras e sobre as repercussões na organização. Sempre que o administrador leva em consideração essas consequências indiretas estará se preocupando com a organização.

Há em geral nas situações de estabilidade econômica, um sentimento de lealdade para com a organização que exerce influência sobre o que o indivíduo irá decidir e quais serão as consequências desse ato para o futuro da organização e para seu próprio futuro. Há aí um processo de racionalidade, em um primeiro instante, que conduz a uma extrema lealdade que limita a racionalidade sobre os demais aspectos da organização para as necessidades da mudança e para absorver novos processos que ponham em dúvida os procedimentos atuais.

### **2.3.3 Decisões estruturadas e não estruturadas.**

Os indivíduos que pertençam a uma organização devem se comportar racionalmente em uma decisão, segundo Simon (1965), se o que se apresenta a eles na hora da decisão for um conjunto de dados, que comporão uma decisão estruturada, caracterizados por: a) o conhecimento dos eventos futuros e da distribuição de probabilidades associadas a esses eventos; b) o

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

conhecimento das alternativas de ações disponíveis; c) o conhecimento das consequências dessas alternativas e; d) regras e princípios segundo os quais o indivíduo estabelece uma ordem de preferências para as consequências ou alternativas.

Já quando não existe um conjunto predeterminado e explícito de respostas ordenadas na organização podemos estar diante de decisões não estruturadas (MINTZBERG, RAISINGHANI e THÉORÉT, 1976). Nessa situação a organização poderá dividir o processo em pequenas partes de forma que cada uma delas se apresente com as características de uma decisão estruturada, de maneira que cada parte possa ser tratada por uma unidade da organização. Na impossibilidade dessa divisão, o processo decisório não poderá lançar mão de seu arcabouço racional, quando então deverão ser adotados outros métodos.

#### **2.3.4 Fatores sociais**

Simon (1965) afirma que nenhuma decisão tomada em uma organização é tarefa de um só indivíduo. Seus vários componentes são atribuídos a vários indivíduos que contribuem para a formação das suas premissas. Pode parecer até, depois da decisão tomada, que a contribuição do indivíduo que tomou formalmente a decisão foi, em verdade, insignificante.

Langley (1989) em estudo qualitativo realizado com três empresas de setores diferentes examinou o que ela denomina de grupos de análise formal, buscando os elementos de informação, comunicação, direção, controle, a natureza das relações sociais e hierárquicas e simbólicas neles existentes. Dessa forma, a autora afirma que diferentes tipos de estruturas organizacionais podem produzir diferentes tipos de processos de tomada de decisão. Langley (1989) apresenta ainda alguns dados que revelam que em diferentes estruturas os padrões são diferentes, apresentando, entretanto, poucos efeitos diferentes. Para tanto, a autora se utiliza dos modelos de estruturas organizacionais se apropriando das configurações propostas por Mintzberg (1980) que são: a burocracia mecanizada, a burocracia profissional e a adhocracia.

Segundo a autora, as organizações que utilizam a análise formal como práticas adotam o modelo de tomada de decisão racional/global. Esse modelo é menos interativo e consequentemente dá menos importância ao modelo de tomada de decisão político e social. Isso fica claro na configuração burocracia mecanizada de Mintzberg.

Mintzberg (1980) caracteriza a configuração burocracia mecanizada como um tipo de organização que se impõe pela padronização do trabalho onde as tarefas são altamente

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

especializadas e formalizadas, com grandes unidades funcionais, onde o poder é centralizado verticalmente. Essa estrutura tende a ser encontrada em ambientes simples e estáveis, freqüentemente associados a antigas e grandes organizações.

Na configuração “burocracia profissional”, segundo o autor, as organizações apresentam sua coordenação baseada na padronização de seus processos de trabalho, onde as tarefas são igualmente padronizadas, mas é mínimo o grau de formalização e os trabalhos são agrupados em uma base de funções concorrentes e de mercado. As unidades operacionais são grandes e há descentralização nas dimensões vertical e horizontal. Essa estrutura é encontrada em mercados complexos estáveis, com sistemas técnicos simples e não regulados.

A “adhocracia” baseia-se no ajustamento mútuo entre todas as suas partes, sendo os trabalhos especializados com pequena formalização e a estrutura é descentralizada seletivamente nas duas dimensões. Este modelo é encontrado em ambientes dinâmicos com sistemas técnicos automatizados e altamente complexos. É fácil notar que os dois primeiros modelos burocráticos, pela própria concepção, estão baseados em processos de organização que privilegiam as decisões do tipo racional.

Langley (1989) destaca que cada padrão tem sua própria dinâmica política com diferentes relações nas posições hierárquicas dos participantes, além de motivações divergentes e conhecimentos de diferentes bases. Já nos efeitos a cultura organizacional, de âmbito mais amplo, condiciona os efeitos decorrentes do processo decisório anterior.

Para a autora, os tomadores de decisões se utilizarão de processos racionais de análise quando os processos internos não contiverem conflitos individuais e tiverem os mesmos objetivos operacionais. Porém, quando os tomadores de decisões individuais não chegam a uma conclusão, o processo deve levá-los a procurar alternativas com o grupo. Se houver conflitos entre os grupos, o processo racional deixa de funcionar. A partir daí chega-se a um acordo somente mediante um processo de negociação (MARCH e SIMON, 1972). Segundo estes autores, a decisão de grupo é melhor do que a decisão individual devido aos seguintes fatores: a) menor dispersão de erros, pois cada agente é alertado pelos demais quanto às consequências das suas ações; b) influência especial de uma conclusão bem meditada; c) divisão do trabalho.

Assim, conforme March e Simon (1972), a necessidade de decisões colegiadas existiria nas seguintes situações: 1) quanto maior for a mútua dependência de recursos limitados, maior será a necessidade de decisões conjuntas; 2) quanto mais houver uma interdependência das

atividades, maior será a necessidade de decisões colegiadas; 3) quanto maior o nível hierárquico na organização, maior a necessidade de decisões conjuntas; 4) quanto maior o número de fontes independentes de informação, maior será a diferença entre os princípios adotados, e 5) quanto maiores forem as limitações maior será a diferença entre as percepções. Nesses dois últimos itens a decisão conjunta viria abrigar as diferenças apontadas nas percepções e nos princípios dos indivíduos.

A decisão de grupo favorece ainda outros aspectos psicológicos no indivíduo: o sentimento de pertencer à organização; o conforto de não ter de arcar sozinho com as consequências dos seus atos e, por fim, o referencial que equilibra sua estrutura para as consequências do processo, em caso de uma mudança causada pela própria decisão tomada.

### **2.3.5 Fatores ambientais**

As atividades de uma organização têm origem em estímulo do meio ambiente. Essas reações aos estímulos serão variadas, conforme a situação anterior. Em uma delas o estímulo pode evocar certa reação que já terá sido produzida em ocasião anterior e aprendida como sendo adequada a essa espécie de estímulo. Em outra situação, de não haver experiência anterior, o estímulo evocará uma atividade típica de “solução de problemas”, orientada no sentido de produzir uma reação completa destinada a descobrir alternativas de ação e de descobrir as consequências dessas ações (MARCH e SIMON, 1972).

Segundo Goll e Rasheed (1997) as características ambientais apresentam fortes implicações em todos os aspectos com relação à gestão, incluindo estratégia, estrutura, processos e resultados. Os autores comentam que vários teóricos sugerem que o contexto ambiental é um fator determinante da adequação dos processos de decisão racional estratégica. Contudo, os autores afirmam que, em uma situação de uma elevada complexidade ambiental, pode-se notar uma maior utilização dos processos cognitivos. As limitações das percepções seletivas, heurísticas e das analogias podem afetar os processos de decisão estratégica de forma a limitar as possibilidades de alternativas e a avaliação das informações utilizadas.

Em outro estudo, Dean e Sharfman (1993) concluíram que as decisões variam em função do grau da utilização dos procedimentos racionais. Assim, os autores argumentam que quando as empresas estão em ambientes onde há pouca ameaça competitiva e que apresentam poucos controles externos, elas se utilizarão de procedimentos racionais. Da mesma forma, Fredrickson e

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

Iaquinto (1989) afirmam que processos de formulação estratégica que estão baseados em um modelo racional, são apropriados para empresas em um ambiente estável. E que as empresas adotam um processo incremental quando o ambiente é instável, ou seja, procuram reduzir os riscos utilizando-se de decisões limitadas em escopo, ao tipo de pequenas decisões racionais limitadas no seu alcance, e aprendendo com a própria evolução do processo. Há ainda uma correlação entre essa tentativa de ser racional e o desempenho da empresa, sendo positiva em ambientes estáveis e negativa nos instáveis. Ainda segundo esses autores o ambiente estável favorece uma inércia nos processos decisórios se o desempenho da empresa é bom e se o ambiente não muda.

A tarefa das organizações, com relação ao ambiente, segundo Simon (1955), seria a de substituir a racionalidade do homem global por uma espécie de comportamento racional que seja compatível com o acesso às informações e aos recursos computacionais que estão à disposição das organizações e dos indivíduos naqueles ambientes onde essas organizações existem.

### **2.3.6 Coordenação e comunicação interna**

De acordo com Mintzberg (1980) a coordenação das tarefas em uma organização, para cumprir a sua missão em um caminho direto, pode ser feita das seguintes maneiras:

- *supervisão direta*, dando ordens aos demais e supervisionando-os diretamente;
- *padronização de processos de trabalho*, feita pela imposição de padrões do trabalho, regras e regulamentos;
- *padronização dos produtos (outputs)* coordenada pela imposição de medidas de desempenho padrão ou especificações em relação aos produtos do trabalho;
- *padronização de habilidades*, onde o trabalho é coordenado pela internalização, pelos indivíduos, de habilidades e conhecimentos, usualmente antes de o trabalho ser iniciado;
- *ajustamento mútuo*, com os próprios indivíduos coordenando seu próprio trabalho, comunicando-se informalmente entre eles.

Estes processos relacionados por Mintzberg (1980) baseiam-se no princípio de transmissão de ordens, medidas, padrões, coordenação entre seus membros, processos estes que estão baseados na necessidade de uma comunicação entre os vários níveis da organização e entre os seus membros.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

A comunicação quando segue a linha hierárquica é fácil. O problema surge quando é feita em outras direções, quando dependerá de fatores de motivação e cognição (SIMON, 1965).

A existência de uma maior comunicação interna é oriunda da possibilidade de uma decisão ser tomada de forma colegiada. Essa necessidade de decisões conjuntas ocorrerá nas seguintes situações: a) quanto maior for a dependência mútua de recursos limitados; b) quanto maior a interdependência no escalonamento das atividades; c) quanto maior for o nível hierárquico; d) quanto maior for o número de fontes independentes de informações e, em consequência, maior for a diferenciação das percepções; e, e) quanto maior for a canalização das informações, com a consequente limitação das informações aos demais, o que causará também uma maior diferenciação das percepções (MARCH e SIMON, 1972).

No processo de assegurar a coordenação das atividades dos seus membros, as organizações estabelecem canais de comunicação, que se estendem em todas as direções, através dos quais fluem as informações, para as tomadas de decisões, e as comunicações das decisões, de cima para baixo, através de vários escalões, estabelecendo também sistemas de autoridade e influenciação (SIMON, 1967). Ainda, segundo este mesmo autor, “a absorção da incerteza consiste em comunicarem-se as deduções tiradas de um conjunto de elementos de fato, e não os próprios fatos” (p.205). Reduz-se, dessa forma, as imperfeições do processo ao se reinterpretar os fatos à luz de pressupostos outros, dentro de um dupla cadeia de comunicação, do próprio pressuposto e do fato moldado dentro dessa lógica comunicada.

Observa-se, portanto, que o padrão de comunicação existente em uma organização determina o processo de disseminação dos objetivos que orientam as escolhas, configura entre seus membros os padrões aceitáveis para as decisões e é um mecanismo psicológico de tratamento das incertezas que, ao serem comunicadas e trabalhadas dentro de uma realidade restrita, tornam-se assimiláveis dentro do processo decisório da organização.

#### **2.4 A decisão racional e a sua aplicação nas organizações atuais**

O processo de decisão racional tem ampla aplicação em situações em que as alternativas estão bem definidas, a informação é clara e o ambiente é relativamente estável. Muitas das situações enfrentadas pelas empresas em alguns setores se enquadram dentro dessas condições o que lhes permitiria serem racionais na maior parte de suas ações.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

Em outros casos não tão bem estruturados, haveria sempre a possibilidade de dividir um problema em partes menores que pudessem ter um tratamento mais racional para que pudessem ser decididas dentro das competências de indivíduos suficientemente preparados para o nível decisório desejado.

Mas é nas decisões internas e de cunho regulamentar que o processo racional se faz mais presente nas organizações. São racionais as decisões sobre a maioria dos procedimentos internos como recrutamento e seleção, níveis de aprovações de despesas, estruturas de cargos e salários, comunicações, deveres e direitos das pessoas e demais regras que compõem o dia a dia das organizações. Ainda que outros processos decisórios, por razões diversas, venham a ser utilizados, há sempre uma fase anterior de conceituação do problema, de estabelecimento de objetivos, de algumas condições de contorno que configuram o problema que podem ser tratadas de forma separada como preparação para uma abordagem diferenciada ou mais ampla. Assim alguns dos pressupostos da racionalidade poderão ser aplicados nas mais variadas situações que uma organização enfrentará nos processos decisórios estratégicos ou naqueles que compõem a parte operacional de sua atividade.

Na maior parte das vezes haverá uma razão que dirá qual o processo decisório que deverá ser aplicado naquele instante. A própria escolha de outra modalidade de decisão deverá acontecer com base em pressupostos dentro de uma lógica estruturada que terá algum componente de decisão racional.

## **2.5 Limitações à decisão racional**

Dean e Sharfman (1993) apresentam a crença de que a racionalidade na tomada de decisão tem implicações na teoria da adaptação das empresas. Nessa perspectiva os autores argumentam sobre a ameaça competitiva sugerindo que dificuldades e perigos se refletem no sucesso em um determinado ambiente. Dessa forma, de acordo com os resultados encontrados no estudo, concluíram que a idéia de que as decisões variam em função do grau de utilização dos procedimentos racionais. Assim, os autores argumentam que quando as empresas estão em ambientes onde há pouca ameaça competitiva e que apresentam poucos controles externos utilizarão procedimentos racionais.

Klein e Weick (2000) dizem que a abordagem da decisão racional tem sérios problemas. O primeiro deles é que as decisões desse tipo demandam tempo, tendo em vista a necessidade de

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

dividir uma corrente de complexidade em problemas discretos, opções e consequências passíveis de análise tempo, recursos escassos e uma grande quantidade de dados. O problema pode se tornar mais complexo ainda se existe uma quantidade grande de diferenças a serem apuradas ou se a situação está mudando rapidamente, ocasião em que a solução encontrada pode tornar-se obsoleta. O tempo poderá ser maior ainda porque a informação necessária para analisá-los nem sempre está disponível ou completa, porque a natureza do problema poderá estar mudando.

Outra restrição apontada é que freqüentemente os objetivos não estão claros ou, pelo menos, boa parte deles. E sem objetivos claros a decisão racional não funciona bem. Os gerentes e executivos têm de agir em cima de objetivos vagos, o que não é desejável pelo enfoque racional. E se eles esperam até que a posição se mostre mais cuidadosamente definida, deixarão passar as ocasiões das decisões não cumprindo, dessa forma, o seu papel. Esta é uma situação muito difícil para os executivos enfrentarem da forma prevista, porém sem deixar o tempo passar à toa.

O processo racional pode chegar a uma situação difícil: problemas complexos envolvem incerteza e ambigüidade para os tomadores de decisões. A situação de *incerteza* é aquela onde as alternativas são dadas, mas as consequências não são conhecidas; a de *ambigüidade* é onde quase nada é dado ou facilmente determinado (MINTZBERG, RAISINGHANI E THÉORÊT, 1976).

De acordo com March (2006) as dificuldades da teoria racional são as seguintes:

- *incerteza*: as consequências futuras são obscuras e suas estimativas introduzem erros de percepção e avaliação.
- *complexidade causal*: os sistemas reais são bem mais complexos do que aquilo que se pode analisar com as ferramentas disponíveis. Assim as variáveis e as interações entre elas são super ou subdimensionadas.
- *confusão entre mensuração e importância*: variáveis que são de mensuração mais fácil são tratadas como mais reais que as outras que podem não ser tão facilmente medidas, mas são mais importantes.
- *ambigüidade da preferência*: as preferências referentes aos valores, desejos ou utilidades não são inconsistentes e não claros. Assim as consequências de desdobram ao longo do tempo, o que requer um balanço intertemporal, que não é facilmente especificado nem acompanhado.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

- *relações interpessoais*: diferentes participantes têm diferentes preferências e as combinam em relações interpessoais, trazendo problemas para as teorias de escolha com muitos participantes.

- *interação estratégica*: produtos e, por conseguinte, escolhas de uma organização dependem das escolhas de outras organizações cujos produtos e escolhas são simultaneamente dependentes da primeira organização.

Ainda nessa perspectiva, March (2006) chama atenção ao que se refere à viabilidade desse modelo em situações complexas. O uso de tecnologias racionais em situações complexas pode até ser mantido pelo sucesso da generalização; entretanto isso ocorre em mundos mais simples. Já nas grandes organizações, March (2006) afirma que parece pouco provável que o modelo racional possa ser sustentado, pois em situações complexas ele requer adaptações. Assim, o autor salienta que os tomadores de decisão comentam que as tecnologias da racionalidade não são úteis em grandes e complexas decisões, mas que a maneira de minimizar isso é a de se concentrar apenas nos problemas mais bem definidos.

O planejamento estratégico é tido como um conjunto de decisões que determinam o comportamento da organização, em certo período, e que devem interagir para que suas consequências produzam os efeitos desejados. Porém, a teoria clássica de planejamento, tendo como base o comportamento racional, seria aplicável somente a uma situação estática – comparação de equilíbrios – não proporcionando uma base para proposições normativas em caso de transformações não programadas. Na medida em que o elemento dinâmico tenha importância a teoria clássica de tomada de decisões racionais será, em grande parte, descabida (MARCH e SIMON, 1972).

## 2.6 A racionalidade limitada

Embora a racionalidade tenha sido apresentada e colocada em muitos aspectos na organização, o que poderia sugerir que a sua aplicação pode ser plena, na realidade esse processo tem suas limitações. Esses limites decorrem da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que podem ter importância para uma decisão.

Nesse sentido, Simon (1965) entende que, fatores como: i) por sua capacidade inconsciente, hábitos e reflexos; ii) por seus valores e conceitos de finalidades, os quais podem

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

não coincidir com os objetivos da organização; iii) pela extensão dos conhecimentos e das informações de que dispõe, levam ao indivíduo apresentar limitação em sua racionalidade.

Em suma, o indivíduo só pode ser racional quando visto em relação aos objetivos da organização na medida em que é capaz de seguir determinado curso de ação, que tiver uma idéia adequada da finalidade dessa ação e for informado sobre as condições que cercam a sua ação. Suas escolhas serão racionais dentro dos limites estabelecidos por esses fatores (SIMON, 1965).

Por fim, Simon (1965) nos alerta que “admitir que as decisões reais ficam muito aquém, em nome da racionalidade, não constitui crítica ao administrador que tem de agir, possua ou não a informação de que necessaria para a completa racionalidade de suas decisões. Constitui, todavia, uma crítica das possíveis desculpas que transformaria em sentido sua ignorância” (p.221).

A observação acima contém duas mensagens importantes: a primeira é a que consta implicitamente da afirmação, de que se deve tentar ser racional, antes de tudo, no processo decisório da organização; a segunda é que, ao não se encontrar na racionalidade a maneira de se encarar o problema, devem-se buscar soluções alternativas e que não sejam as limitações do processo racional as razões da não decisão ou das limitações do processo decisório que o indivíduo venha a enfrentar. Caberá ao tomador das decisões saber discernir sobre a continuidade de se permanecer no processo racional ou, entendendo suas limitações, optar por outro processo decisório mais próprio para a ocasião.

## **2.7 A formação e transmissão das rotinas**

Há que se ter presente que, devido aos processos rotineiros existentes nas empresas, a racionalidade se faz presente em múltiplos aspectos. Em geral o processo de transmissão da cultura, do treinamento e do desenvolvimento das pessoas tem uma característica lógica que molda os indivíduos a eles submetidos, conforme apresentada na Figura 1.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

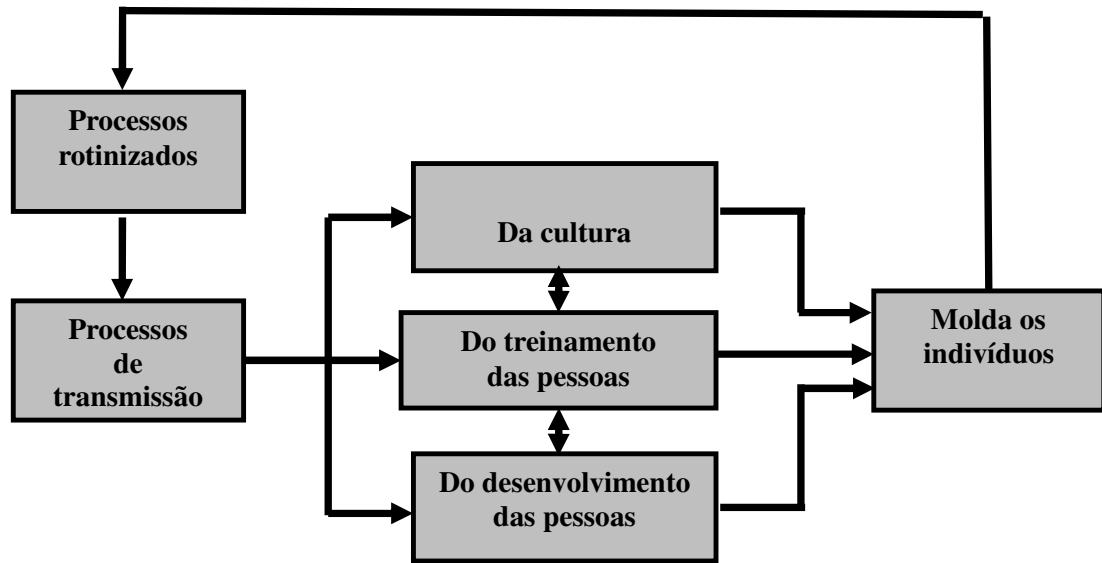


Figura 1 – Formação e transmissão dos processos rotinizados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2011.

### **OBSERVAÇÕES FINAIS**

O tomador de decisões deverá considerar que, por mais que seu processo decisório seja diferenciado do modelo racional, as informações que tiver de receber, e que sejam elaboradas pelos demais indivíduos da organização, elas serão colocadas na forma tradicional, lógica, seqüencial e arrumadas segundo os pressupostos que os indivíduos tiverem recebido da empresa. A separação e a remontagem dos dados para uma nova seqüência, que permita a adoção de modelos decisórios alternativos, caberão ao tomador da decisão.

Assim, o tomador da decisão combinará as diferentes informações e dados recebidos, em várias formas na organização, para escolher, no conjunto de opções, a alternativa que é aceitável. Este processo de decisão resulta em uma maior compreensão dos problemas e dos processos e gera um novo conhecimento para a organização (SAAD, SABROUX, GRUNDSTEIN, 2005).

Para estes autores, este conhecimento adquirido na experiência em sucessivas decisões que tendem a se repetir, e que compõem o que eles chamam de “conhecimento crucial”, deve ser guardado de uma forma sistemática para facilitar as

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

futuras decisões. Eles ainda alertam que, de outra forma, estas experiências comporão o conhecimento tácito das pessoas envolvidas.

A razão desta colocação, realizada por Saad, Sabroux, Grundstein (2005), é a de acelerar o processo decisório em momentos de incerteza ou de necessidade de rápidas soluções quando não se dispõe do tempo suficiente para preparar estudos suficientes que possam compor uma base de dados que dê a racionalidade necessária à decisão a ser tomada. Com aquelas sugestões, pode-se manter a racionalidade desejada e, ao mesmo tempo, atender aos requisitos da velocidade que se precisa.

O conhecimento tácito é definido como um conhecimento prático relacionado ao trabalho e que não é expresso nem declarado e em geral é implícito ou simplesmente compreendido e freqüentemente associado com a intuição. Nesta interpretação a intuição é um conhecimento direto, uma compreensão imediata e uma ponte entre o consciente e o subconsciente e, sendo decorrência do conhecimento prévio da pessoa, possui as características dos processos interiorizados pelas pessoas em momentos anteriores (BROCKMAN, ANTHONY, 1998). Desta forma mesmo nos momentos de inspiração ou de intuição, dependendo da experiência prévia do indivíduo, ele resgata sua origem de raciocínios em bases racionais.

Para Schwenk (1984) os processos decisórios baseados no conhecimento tácito da pessoa que decide e nos processos cognitivos que levaram à acumulação deste conhecimento podem superar algumas deficiências da racionalidade limitada e simplificar os processos tradicionais das decisões racionais. Para o autor, as etapas de formulação do objetivo, de identificação do problema, da geração de alternativas e da seleção final no processo decisório podem ser simplificadas quando a decisão basear-se na intuição e no conhecimento tácito a ela subjacente, sem que isto implique em perda da racionalidade da decisão adotada.

Dessa forma, pode-se não deixar de ser racional mesmo nos momentos de maior introspecção ou intuição. Há momentos em que o conhecimento tácito é a única opção viável quando o tempo é curto ou quando a situação é difícil de quantificar. A racionalidade daquilo que se assimila nos ambientes a que foram submetidos se faz presente em toda a formação, a experiência e nos conhecimentos que trazidos dentro das pessoas e que, felizmente para algumas situações, fazem continuar a decidir racionalmente nas mesmas bases de uma decisão estruturada mesmo quando as informações e os dados disponíveis não permitem seguir cartesianamente o processo formal.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

Por fim, as decisões profissionais continuam a serem racionais, mesmo quando a intuição porque ela foi inspirada e assimilada em uma base racional vivida em situações similares que foram enfrentadas em momentos anteriores e que são trazidas à tona no momento certo para resgatar a coerência interna no processo decisório racional.

## REFERÊNCIAS

- BOULDING, K. E. The ethics of rational decision: **Management Science**, vol. 12, nº. 6, Series B, Managerial, Feb., 1966.
- BROCKMAN, E.N., ANTHONY, W.P. The influence of tacit knowledge and collective mind in strategic planning. **Journal of Managerial Issues** V. X N.2, 1998, p. 204-222.
- CHURCHMAN, C. W. On rational decision making. **Management Technology**, vol. 2, nº. 2 - Dec., 1962
- DEAN, J. W.; SHARFMAN, M.P. Procedural rationality in the strategic decision making process. **Journal of Management Studies** 30: 4 Jul. 1993.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo, Pioneira, 1980.
- EDWARDS, W. The theory of decision making. **Psychological Bulletin**, vol. 51, nº. 4, 1954.
- EILON, S. What is a decision? **Management Science**, vol. 16, nº. 4, Application Series Dec., 1969.
- FONSECA, Eduardo G. Comportamento individual: alternativas ao homem econômico. **Revista Novos Estudos**. São Paulo. CEBRAP, 1989.
- FREDRICKSON, J. W.; IAQUINTO, A. L. Inertia and creeping rationality in strategic decision processes, **Academy of Management Journal**; Sep. 1989.
- GOLL, I.; RASHEED, A. M. A. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of environment. **Strategic management journal**, vol. 18, nº. 7 - Aug., 1997
- KIRZNER, I.M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. **Journal of Economic Literature**, Vol. XXXV (March 1997), pp. 60-85
- KLEIN,G.; WEICK, K. Decisions – Making the right ones. Learning from the wrong ones. **Across the Board**. vol.37, nº. 6 – 2000.
- LANGLEY. A. In search of rationality: the purposes behind the use of formal analysis in organizations -**Administrative Science Quarterly**, vol. 34, 1989.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

- MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2005.
- MARCH, J. G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. **Strategic Management Journal**, vol.27: pp. 201–214, 2006.
- MARCH, J., SIMON, H. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- MINTZBERG. H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, May 1978.
- MINTZBERG. H. Structure in 5'S: a synthesis of the research on organization design, **Management Science**, vol. 26, nº. 3, Mar. 1980.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision processes. **Administrative Science Quarterly**. vol. 21, Jun. 1976.
- NELSON, R. R., WINTER, S. G. Evolutionary theorizing in economics, **The Journal of Economic Perspectives**, vol. 16, nº. 2, pp. 23-46, Spring, 2002.
- NUTT, P.C. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, vol. 29: pp. 414-450, 1984.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- SAAD,I.,SABROUX,C.R., GRUNDSTEIN, M. Improving the decision making process in the design project by capitalizing on company's crucial knowledge. **Group Decision and Negotiation**, V.14 p.131–145, 2005.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy.** New York, Harper & Row, 1950.
- SCHWENK, C.R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, Vol.5, 1984, p.111-128.
- SEN, A. The formulation of rational choice. **The American Economic Review**, vol. 84, nº. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Association, May, pp. 385-390, 1994.
- SIMON, H.A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, vol. 69, nº. 1 ,Feb., pp. 99-118, 1955.
- SIMON, H.A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

**Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos**  
Marcos Antonio Franklin, Victor Wolowski Kenski, Silvio Popadiuk

SIMON, H.A. Rational decision making in business organizations. **The American Economic Review**, vol. 69, n°. 4, Sep., pp. 493-513, 1979.

SIMON, H.A. Rationality in psychology and economics. **The Journal of Business**, vol.54 n°. 9 Oct. 1986.

---