



Enfoque: Reflexão Contábil

ISSN: 1517-9087

eduem@uem.br

Universidade Estadual de Maringá
Brasil

Rivelino Martins Ribeiro, Roberto; Mara Leite, Rita; Crozatti, Jaime
A RACIONALIDADE E PROCESSO DECISÓRIO: ALGUMAS REFLEXÕES TEÓRICAS
Enfoque: Reflexão Contábil, vol. 25, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 15-24
Universidade Estadual de Maringá
Paraná, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307127129002>

- 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

A RACIONALIDADE E PROCESSO DECISÓRIO: ALGUMAS REFLEXÕES TEÓRICAS

Roberto Rivelino Martins Ribeiro¹
Rita Mara Leite²
Jaime Crozatti³

RESUMO

O presente artigo realiza algumas reflexões sobre a racionalidade na amplitude da tomada de decisão. Partindo do entendimento geral que os agentes tomam suas decisões de forma racional, busca-se fornecer argumentos que subsidiam as decisões diante de uma situação de incerteza, com vistas a melhorar este processo. Ao fazê-lo, destaca-se um entendimento geral da racionalidade sobre alguns pontos de vista, para logo em seguida, discorrer sobre a teoria da escolha racional tal como encontrada na sociologia e na economia. Evidencia-se a partir daí, a interação entre a racionalidade e a tomada de decisão de modo a entender que são complementares em seus processos e que quando trabalhadas de forma integrada, culminam na chamada teoria da decisão, que por sua vez, é indispensável na administração de qualquer organização com gestão profissional e responsável. Nessa perspectiva, aborda-se a aplicação de tal teoria dentro das organizações, para concluir que muito do êxito obtido, tem relação com sua utilização na forma de instrumento que ameniza riscos e incertezas, e que pode potencializar oportunidades e ganhos.

Palavras-chave: racionalidade, processo decisório, teoria da decisão

ABSTRACT

The present article carries through some reflections on the rationality in the scope of the decision taking. Leaving of the general agreement that the agents take its decisions of rational form, one searches to supply arguments that they ahead subsidize the decisions of an uncertainty situation, with sights to improve this process. When making it, a general agreement of the rationality is distinguished on some points of view, for soon after that, discoursing on the

theory of the rational choice such as found in sociology and the economy. It is proven from there, the interaction between the rationality and the taking of decision in order to understand that they are complementary in its processes and that when worked of integrated form, culminate in the call theory of the decision, that in turn, is indispensable in the administration of any organization with professional and responsible management. In this perspective, it is approached application of such theory inside of the organizations, to conclude that much of the gotten success, has relation with its use in the instrument form that brightens up risks and uncertainties, and that it can to generate chances and profits.

Keywords: rationality, power to decide process, theory of the decision

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O desconhecimento acerca de uma realidade ou de um objeto, que requer de nós uma ação decisória, geralmente nos leva a agir por impulso, desconsiderando variáveis relevantes e induzindo-nos a tomá-la com alta possibilidade de erros. Como bem mostra a história da humanidade, muitos impérios ruíram mediante decisões tomadas de forma errada ou mesmo que não contemplavam aspectos de importância vital. Também na história econômica, têm-se relatos de grandes empresas que vieram a fechar suas portas, por causa de situações que lhes exigiam decisões racionais, e não foram tomadas. Como bem afirma Siqueira (2004, p. 178), fazendo referência à Bíblia, citando o livro do Gênesis, onde consta que “no início era o caos”, porém, o mundo foi construído tal como conhecemos. Tal fato ilustra a vontade de se afastar de situações caóticas, mediante a construção de padrões e modelos de escolhas racionais.

¹Mestrando em Contabilidade na UFPR e Professor do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

²Mestranda em Contabilidade na UFPR e Professora do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG.

³Doutor em Contabilidade e Controladoria pela FEA/USP – Professor do Curso de Pós-Graduação em *Strictu Sensu* – Mestrado em Contabilidade na UFPR e Professor do Curso de Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

No entanto, não é tão simples desenvolver uma forma racional de conduta, pois vários aspectos devem ser observados. De acordo com Braga (1987) e Simon (1979), considera-se, entre outros, os códigos regulamentadores do comportamento humano e profissional, a formação acadêmica, o meio social e cultural, a religião, as experiências e outros, que interferem diretamente na postura do indivíduo frente à sua forma de ação. Depreende-se daí, que ao tentar estabelecer um modelo de decisão racional, deve-se imprimir-lhe um caráter de flexibilidade, dado que visa orientar os agentes, através de parâmetros que melhorem suas escolhas.

Seria ideal a constância da racionalidade nas pessoas e principalmente, quando estivessem diante de uma decisão importante a ser tomada. Sabe-se, contudo, que a racionalidade pode ser apenas relativa ou utilizada convenientemente, para cada decisão específica.

A racionalidade pressupõe que escolhas de qualidade a serem feitas, contemplam complexidade se observadas de forma minuciosa, pois requerem uma boa análise da situação e das variáveis potencialmente influentes. Feito isso, cabe aos agentes selecionar a melhor alternativa e decidir, cumprindo assim sua função administrativa, a tomada de decisão, que no entender de Morgan (1996), este processo é uma atividade tipicamente humana.

Percebe-se claramente, que é intrínseco ao homem decidir, e, portanto, não importa se em grandes ou pequenas empresas, se em casa ou no clube, na escola ou no campo, o ser humano está sempre optando por uma alternativa em detrimento de demais, logo está decidindo o tempo todo. Sendo assim, o domínio de instrumentos que melhorem suas atitudes, escolhas pessoais, seleção de ações conscientes ou inconscientes é sempre bem vindo. Desta forma, entende-se a necessidade do uso da racionalidade, já que esta potencializa a melhor escolha e conseqüentemente, o processo decisório. Portanto, da realidade exposta, realiza-se neste artigo um estudo teórico exploratório sobre a racionalidade e suas implicações diretas com o processo decisório.

2 RACIONALIDADE

A necessidade do homem em buscar resoluções para seus problemas corriqueiros, parte

geralmente do conhecimento comum. Este conhecimento é aquele dominado por todos, e que todas as pessoas possuem, tendo caráter de generalidade. Dupuy *apud* Lessa (1998, p. 13-14) apresenta dois aspectos possíveis, sendo que o primeiro considera o conhecimento comum como uma espécie de senso comum, “refletindo certas idéias convencionais que as pessoas compartilham de forma mais ou menos igual” e o segundo trata-se da idéia de que os agentes tomam suas decisões de acordo com o que prescreve uma teoria na qual estão envolvidos e lhes subsidiam conhecimentos específicos.

Como contraponto à decisão tomada pelo conhecimento comum, há a racionalidade, que pressupõe que estas sejam tomadas de modo que abranjam todos os aspectos que dizem respeito à tomada de decisão por parte do agente, incluindo a disponibilidade de informações sobre todas as alternativas possíveis. É também dita racional qualquer decisão que possui em seu bojo a maximização de objetivos e minimização do ambiente de incerteza e risco.

Em termos conceituais, pode-se entender, de acordo com Houaiss (2006) a racionalidade como sendo “(i) qualidade ou caráter do que é racional, lógico; (ii) capacidade de exercer a própria razão; (iii) propensão para encarar fatos e idéias de um ponto de vista puramente racional”. Para Ferejhon e Pasquino (2001, p. 6-7) configura-se como ato racional àquele “que foi escolhido porque está entre os melhores atos disponíveis para o agente, dadas as suas crenças e os seus desejos”. As ações racionais intensificam as preferências ou desejos do agente, segundo suas verdades. Logo, é demandada pela racionalidade que o agente possua crenças, aspirações e ações, de modo a ser uma condição que a sustenta.

Psicologicamente, pode-se entender que os agentes têm estados mentais, e fazem escolhas que sejam compatíveis com seus desejos e aspirações. Estes, por sua vez, são sustentados por necessidades humanas (comida, sexo, segurança), posição social, atitudes morais ou até mesmo arbitrários. Independente disso, o cerne da questão é se sua definição antecede à escolha da ação, de modo que esta satisfaça sua necessidade. (FEREJHON e PASQUINO, 2001, p. 7)

De um modo geral, exige-se do agente um conhecimento capaz de atribuir probabilidades a todos os eventos possíveis que constituem seu

problema de decisão, sejam subjetivas, objetivas ou pessoais. O uso do termo probabilidade, de acordo com Savage *apud* Lessa (1998, p. 20-21), pode ser expresso, através da matemática, de três diferentes formas: (i) a objetivista, onde a probabilidade é vista como expressão de repetições observadas de um evento; (ii) a subjetivista, que a interpreta como a medição do grau de confiança de um indivíduo na verdade de uma proposição particular, permitindo variação deste grau entre indivíduos razoáveis confrontados com a mesma evidência factual; e (iii) a lógica, para a qual a probabilidade mede a extensão em que um conjunto de proposições confirma a verdade de outro, por simples necessidade lógica, desconsiderando opiniões.

Do exposto, identifica-se forte presença da matemática como instrumento na decisão racional. Assim sendo, a solução de um problema, por pessoas ditas racionais, implica que sejam capazes de proceder a cálculos probabilísticos, diante de escolha sob risco quanto há eventos que interferem diretamente, sejam endógenos ou exógenos. Logo, busca-se estimar probabilidades quando da interação entre agentes e ambiente, de modo a contemplá-las e fazer com que tais estimativas venham a refletir as expectativas dos agentes frente ao comportamento do ambiente.

Para Moretto (2003, p. 56), o processo de tomada de decisão está baseado no pressuposto da racionalidade, sendo que neste o homem racional “maximiza sua utilidade individual e escolhe a melhor alternativa num contexto de pleno conhecimento dos possíveis estados de mundo”. Observa-se aqui forte presença do modelo ideal, o que não corresponde à exata realidade, uma vez que existe a preferência pessoal do agente, além destas modificarem-se à medida que se acumula mais informação e experiência.

Um outro aspecto a ser observado é a questão da manutenção da racionalidade, pois em geral, todos presumem estar agindo racionalmente, diante de decisões necessárias, no entanto, Siqueira (2004, p. 181) afirma que “à medida que aumentam as alternativas observadas e os critérios pelas quais elas são avaliadas, é comum que as pessoas se confundam, passando a cometer erros nas sucessivas comparações realizadas e até mesmo na decisão final”. Logo, fica cada vez mais difícil manter a racionalidade, diante do aumento do número de alternativas diversas, no tocante ao objeto de escolha e da vastidão de critérios de

avaliação. Em síntese, pode-se estar sendo sobrecarregado de informação que podem influenciar negativamente a decisão racional.

3 TEORIA DA ESCOLHA RACIONAL

Deve-se, inicialmente, entender de forma distinta a teoria da escolha racional e a teoria da decisão. Enquanto a teoria da decisão assume características normativas, buscando informar o que um agente deveria fazer se fosse racional, a teoria da escolha racional, centra-se mais na tentativa de dar ciência e antever os padrões de comportamento de um determinado grupo de pessoas. Por vezes, a teoria da escolha racional faz uso dos preceitos da teoria da decisão.

A teoria da escolha racional tem fortes fundamentos em teorias sociológicas e econômicas. Na abordagem sociológica, interpreta-se a escolha racional como um subconjunto da elucidação das intenções do agente, significando assim que, como resultado da ação e interação, este possui aspirações e intenciona maximizar a satisfação de suas preferências e minimizar o esforço empreendido. Deste raciocínio, depreende-se que a racionalidade presume que o agente possui características que o habilitam a estabelecer um rol das alternativas, visando escolher a melhor. A partir daí, infere-se uma função de utilidade, ou seja, confere a cada uma delas um número consoante com a sua posição na disposição apropriada. Do exposto, considera-se um agente como racional, se sua ordenação de preferências preenche um conjunto de requisitos. (BAERT, 2005)

Na visão econômica, admite-se que os agentes são racionais e visam, sobretudo, a maximização do comportamento econômico (POSSAS, 2000). No entender de Hogarth e Reder *apud* Moretto (2003, p. 57), a teoria racional pode ser mais precisamente definida quando se faz uma distinção entre racionalidade e paradigma da escolha racional.⁴ Para estes autores, a racionalidade se dá “quando, e somente quando, o comportamento pode ser interpretado de acordo com o paradigma da escolha racional”. Proporcionar “explicações econômicas para o comportamento observado”, de forma a demonstrar que as ações dos tomadores de decisão estão de acordo com o paradigma da escolha racional, e quando concernente, o comportamento pessoal do agente deve também estar de acordo com esse paradigma.

Deve-se, no entanto, atentar para certas limitações sobre a teoria da escolha racional, no aspecto econômico, que nos é esclarecida por Baert (1997, p. 2) quando diz que esta é uma teoria “sociológica que se propõe a explicar o comportamento social (...) assumindo que as pessoas agem racionalmente”. Logo, afirma que não se deve pensar que esta teoria explica ou prevê unicamente o comportamento individual, indo mais além, que deve-se compreendê-la de forma abrangente. Moretto (2003, p. 58), elenca, baseado em Baert (1997), alguns aspectos desta abrangência: a) premissa da intencionalidade; b) premissa da racionalidade; c) a distinção entre informação completa e incompleta; d) a distinção entre ação estratégica e interdependência. Na visão do autor, essas premissas constituem-se na base da teoria da escolha racional.

O entendimento da proposição de Baert (1997) sobre a intencionalidade é que a escolha racional faz parte de um conjunto de explicações intencionais. Estas, por sua vez, não estipulam apenas que os indivíduos agem de modo intencional, mas em conformidade com práticas sociais, demonstrando finalidades e objetivos. A intencionalidade é geralmente acompanhada da busca de conseqüências não intencionais – efeitos de agregação – nos atos dos agentes.

No que diz respeito a racionalidade, o autor entende que as explicações da escolha racional intencionalizam explanar o comportamento individual inferindo à crença e à preferência de um agente e não ao estado e oportunidades deste. Assim, é possível, por conseguinte, atuar de modo racional fundamentado em convicções falsas frente às melhores formas de se obter êxito. Contudo, para que o agente seja reconhecido como racional, deve reunir uma quantidade de informação que embasem suas convicções. O excesso de informação pode sem identificado como indicador de irracionalidade, principalmente quando o tempo urge.

Admite-se, que a princípio, os agentes dispõem de informações perfeitas do resultado de seus atos, no entanto, muitas vezes têm-se informações imperfeitas se comparadas às ações e os resultados. De acordo com Baert (1997) muitos estudiosos da escolha racional procuram conceituar o estado de perfeição da informação, mediante o adequado entendimento de incerteza e risco, termo que foi inicialmente utilizado por Keynes e Knight *apud* Baert (1997). Em condições de ameaça, os

agentes tornam-se hábeis o bastante para conferir probabilidades a diversos resultados, e em condições de incerteza, não o são. A tendência da teoria da escolha racional é priorizar situações de risco pelo fato de entender que situações de incerteza inexistem e que, caso existissem, esta teoria não explicaria a ação dos agentes. Em síntese, esta teoria, evoca a capacidade dos agentes em determinar a utilidade e/ou o valor esperado de seus atos diante dos riscos.

Inferindo às escolhas interdependentes ou estratégicas, a observação do autor está centrada em escolhas paramétricas, que no seu entendimento referem-se ao tipo de escolha que fazem os agentes, diante de uma realidade que independe de suas escolhas. Do exposto, percebe-se que escolhas estratégicas são aquelas as quais os agentes levam em consideração as escolhas alheias, antes de decidir sua própria forma de agir, além disso, a teoria da escolha racional, pressupõe também a capacidade do agente formalizar escolhas estratégicas ou interdependentes mediante a construção de modelos ideais típicos. Esta visa, sobretudo, antecipar a decisão racional de cada agente, levando em conta a escolha dos outros.

4A RACIONALIDADE E A TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão é sempre necessária, quando se está diante de um problema que possui mais de uma alternativa que pode ser eleita a melhor, ainda que este problema possua um ato de solução, têm-se as alternativas de se tomá-lo ou não (GOMES, 2002). Desta forma, quando um agente pretende tomar uma decisão ou fazer uma escolha qualquer, pressupõe-se que ele faça uso dos pressupostos da racionalidade, independente do grau de complexidade da escolha. Para Perez e Yu (2006), as decisões “podem ser simples ou complexas, específicas ou estratégicas”. Mencionam, ainda que os resultados e conseqüências das decisões podem ser imediatos, de curto, médios ou longos prazo, até mesmo atemporais.

No entender de Simon (1979, p. 1) e Maximiano (2000, p. 25-26), o processo de tomada de decisão sobre recursos e objetivos é basicamente uma atividade administrativa, podendo inclusive entendê-las como sinônimo. Sendo assim, afirmam ser quatro as funções componentes do

processo de decisão e também administrativas. São elas:

1. Planejamento: ato de se tomar decisões sobre os objetivos e recursos para realizá-los;
2. Organização: ato de se decidir sobre a divisão de responsabilidade e autoridade dos agentes, bem como a divisão dos recursos existentes;
3. Direção: sumariza as decisões que acionam recursos e agentes, para realizar tarefas e alcançar objetivos;
4. Controle: ato de decidir e agir de modo a assegurar a realização dos objetivos.

Podem ser classificadas também, pelo contexto na qual elas ocorrem. Neste sentido, Freitas e Kladis (1995, p. 30-34), elencam três diferentes níveis de ocorrência:

1. Nível estratégico: onde ocorrem as decisões que definem os objetivos, políticas e critérios gerais para o planejamento de organização;
2. Nível tático: definição do conjunto de políticas e diretrizes de caráter executivo, ou seja, quanto à forma como deverão ser alcançados os objetivos, designação de recursos e pessoal, operação de controle, entre outros;
3. Nível operacional: decisões que asseguram o bom funcionamento e cumprimento das regras e procedimentos preestabelecidos.

Sobre esta classificação de forma hierárquica, Bateman e Snell (1998, p. 37) afirmam que, em sua essência, representam a abrangência e importância das decisões dentro da organização.

Bazerman (2004), faz menção mais a aspectos cognitivos do processo de tomada de decisão, onde ele propõe alguns componentes como sendo inerentes ao processo de tomada de decisão, que assim podem ser dispostos:

1. Definição do problema
2. Identificação das opções existentes

3. Ponderação das opções
4. Geração de alternativas
5. Ponderação das opções frente às alternativas
6. Escolha da decisão ótima

Seguindo o raciocínio do autor, a alternativa escolhida deve ser aquela que proporcionar melhor resultados consoantes aos objetivos. Afirma ainda que, estes procedimentos devem ser seguidos de forma racional, uma vez que é baseada em um conjunto de suposições que descreve claramente, como se tomar uma decisão de modo racional. March e Simon *apud* Perez e Yu (2006), sugerem que o agente escolha a alternativa aceitável ou razoável, e não fique buscando a melhor decisão, pois, poderá demandar tempo demais, tornando-a obsoleta. Propõe que, não sendo possível examinar todas com vistas a escolher a melhor, em tempo, optem por uma que atinja um nível aceitável de performance ou resultado.

De um modo geral, cada autor que se analisa, tem diferentes formas de nominar (classificar) os principais aspectos racionais que compõem um processo de tomada de decisão, e que apesar de nomenclaturas diferentes, representam em si, quase que o mesmo entendimento, da mesma forma, quanto aos elementos formadores da decisão racional. De acordo com Peleias *et. al.* (1995, p. 6), “independente do grau de complexidade da decisão, há alguns elementos fundamentais e comuns a todas as decisões”. Nesta perspectiva, entende-se que os principais elementos podem ser resumidos da seguinte forma:

1. A decisão, que para Skinner (1999, p. 356) é a “alocação consciente e irrevogável de recursos com o propósito de alcançar um objetivo” e adicionalmente, diz que se configura na “escolha de ação”, ou seja, o que fazer ou não. Também é consenso que as decisões são tomadas com base em crenças e valores.
2. O estímulo para a decisão pode ser entendido como o fator percebido pelo agente, que desencadeia o processo decisório. Geralmente a percepção da existência de

problema inicia o processo, logo, a conscientização de sua ocorrência é quase condição (HAMPTON, 1990, p. 192).

3. O objetivo, no entender de Clemen (1991, p. 20) é “uma coisa específica que se quer conseguir ou realizar”, ou simplesmente, a manifestação declarada do desejo.
4. O decisor (tomador de decisão), é o agente que, segundo Skinner (1999, p. 356), está revestido de “autoridade para alocar os recursos necessários para a decisão a ser tomada”, sendo, portanto, fundamental na tomada de decisão.
5. Os estados ambientais (contexto), são entendidos como as variáveis que não estão sobre o controle do agente, mas que interferem na escolha de alternativas. Clemen (1991, p. 21), define como sendo o cenário em que uma decisão ocorre.
6. O resultado (conseqüências) da decisão são os efeitos derivados de cada alternativa de ação em um dado momento. Para Clemen (1991, p. 25) o “resultado são as coisas possíveis que podem ocorrer na resolução de um evento incerto”.
7. As alternativas de ação (estratégias), são versadas por Skinner (1999, p. 356-358), como “os diferentes caminhos que o decisor pode escolher para atingir seus objetivos”. Baron (2000, p. 7) as define como sendo “respostas possíveis para a pergunta original”.
8. As preferências (critérios), manifestam as crenças do agente para fazer sua escolha. Diz Skinner (1999, p. 358) que são “as atitudes do decisor quanto ao valor, *timing* e incertezas dos resultados”, já Clemen (1991, p. 19-20) relaciona as preferências com valores, afirmando como sendo “as coisas importantes para alguém”. De um modo geral, podem ser

representadas por critérios pessoais ou mesmo sociais, desde que visando sempre um estado final desejado. Baron (2000, p. 6-7) entende como sendo crenças e convicções pessoais.

9. O processo decisório propriamente dito, compreende as etapas ou fases que o agente segue para exercer sua função de tomar decisões. A decisão compreende, em sua essência, o produto resultante do processo decisório, portanto, para gerar este produto como ótimo, as etapas descritas devem ser seguidas, em virtude de procurarem estruturar e formalizar um roteiro racional de tomada de decisão.

Uma outra forma de se observar a tomada de decisão, conforme proposto por Bell *et. all.* (1988, p. 1-30) é através das seguintes abordagens:

1. Descritiva: têm interesse em conhecer como as pessoas tomam suas decisões e também pensam e agem. Por vezes, visando conhecer esta realidade, utiliza-se de ferramentas matemáticas e estatísticos. Tem caráter empírico preocupando-se apenas, em descrever e observar os fenômenos, sem intenção de modificá-los.
2. Normativa: centra seu interesse em dizer como os agentes deveriam decidir e em encontrar procedimentos de decisão que sejam lógicos e consistentes. Faz uso principalmente da estatística, matemática e economia e suas aplicações na área da pesquisa operacional e da administração. Esta abordagem pressupõe agentes idealizados, lógicos e racionais.
3. Prescritiva: busca, sobretudo, ajudar os agentes a tomar boas decisões ou como adquirir conhecimento para melhorar suas decisões, utilizando para isso

qualquer ferramental disponível.

Independente da forma que se busque classificar o processo de tomada de decisão, como apresentados pelos autores citados, o mais importante a se considerar é que a decisão seja de qualidade. Afirma Paiva (2002, p. 15) que qualidade é um atributo de uma decisão, podendo ser considerada então, como boa, ruim, rápida, lenta, entre outros. Porém, Clemen (1991, p. 10) chama atenção para a capacidade de se fazer a adequada distinção entre decisão e resultado, pois para ele “uma boa decisão é aquela que é feita com base em um entendimento minucioso do problema e uma reflexão cuidadosa sobre as questões importantes. Os resultados, por outro lado, podem ter um final feliz ou infeliz, independentemente da qualidade da decisão”.

Do exposto, entende-se que decisões consideradas de qualidade podem vir a produzir resultados bons ou não. Mesmo que um agente procure obter o maior número de alternativas e cada uma delas analisadas à luz da racionalidade, processadas por ferramentais adequados, considerando todos os fatores influenciáveis, entre outros, ao optar pela que julgar melhor, pode ocasionalmente produzir um resultado desastroso. Crainer (1999), aborda o assunto e diz que decisões chamadas perfeitas, só podem ser assim consideradas quando vistas após sua ocorrência. Afirma ainda, que para otimizar uma decisão, o agente deve combinar fatores de análise, intuição, experiência, sorte e outros. Bem observa Clemen (1991, p. 4) quando diz que, à luz da abordagem normativa, uma decisão tomada de forma lógica e consistente, portanto racional, tem maior probabilidade de levar uma decisão de boa qualidade do que má.

5 A TEORIA DA DECISÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Constitui-se numa realidade diária de uma organização, encontrar-se diante de sérios problemas que precisam ser resolvidos. Em geral, são problemas grandes e complexos, requerendo a participação de vários agentes, de diferentes níveis funcionais para solucioná-los. A conjunção de pessoas, conhecimentos específicos, julgamentos pessoais, experiência, influências internas e externas, entre outros fatores, devem ser administrados de forma a confluir e estruturar o processo de decisão em uma organização de modo

eficaz, consistente, lógico e funcional.

Pode-se analisar, a título de ilustração, a possível aquisição de um imóvel por uma empresa, com vistas a instalação de uma nova unidade. Inicialmente, deve-se tentar estruturar os procedimentos para determinar as alternativas ou estratégias para se tomar esta decisão. Tais procedimentos podem conter informações do tipo de imóvel, localização, quantidade de imóvel a ser examinado, logística, qualificação da mão-de-obra local, incentivos fiscais e preço. Enfim, estabelecer racionalmente quais seriam os objetivos ou critérios que levariam a escolha do imóvel.

Para soluções deste tipo Simon *apud* Teles e Vartaniam (1997) propõe um modelo de decisão em que o agente considere a existência de uma racionalidade limitada, e trabalha com um modelo que visa simplificar a realidade, levando em conta que vários aspectos da realidade não são importantes em um determinado momento. Assim sendo, o agente deve fazer a escolha da alternativa que satisfaça aquela situação real e em tempo, considerando para isso, somente os fatores preponderantemente relevantes e cruciais.

Este modelo de realidade, considerado Cyert e March (1964), corresponde a uma organização de grande porte, que produz múltiplos produtos e opera em condições de incerteza, num mercado imperfeito. Desta forma, baseado neste modelo, um processo de tomada de decisão deve considerar quatro pontos fundamentais, que representam a essência da teoria da decisão: a) resolução de conflitos; b) minimização de incertezas; c) solução de problemas que não se afastem do objetivo principal; e d) aprendizagem.

Ainda que utilizando um modelo de decisão que seja simples, de acordo com as premissas da racionalidade, estes modelos e métodos de decisão precisam ser classificados e analisados com bastante cuidado. Sob a ótica da teoria da decisão⁵, os problemas podem ser classificados de três formas: problemas estruturados, semi-estruturados e não-estruturados (TURBAN e AROSON, 1998). Adicionalmente, a decisão sobre qualquer um dos três tipos de problema citados pode ser diferenciada por nível de decisão: estratégico; tático; operacional.

Depreende-se, do exposto que os modelos e métodos de decisões devem ser flexíveis o suficiente, para adequarem-se ao tipo de problema

e ao nível de estruturação da decisão, podendo ser alterado a qualquer momento, para um modelo alternativo, mais ou menos complexo, de modo a compatibilizar os objetivos e os resultados. Logo, o êxito no processo de tomada de decisão está sujeito a vários fatores, que devem ser conhecidos do agente, e que este norteiem suas decisões. Em geral, o agente, antes de qualquer decisão, poderia fazer uma pergunta que, se respondida, praticamente eliminaria as alternativas de menor relevância – o que aconteceria se a condição fosse...? – desta forma, ele terá condições de identificar a melhor decisão a ser tomada naquele instante.

O entendimento das várias etapas e processos que compõem o processo racional de se tomar uma decisão, compõe na sua plenitude, o que se denomina de teoria da decisão. Na visão de Stoner e Freeman (1995, p. 185-186), versando sobre esta teoria, afirmam que “o processo genérico de tomada de decisão racional envolve o diagnóstico, a definição e a determinação das origens do problema, a coleta e análise dos fatos relevantes do problema, o desenvolvimento e a avaliação de soluções alternativas mais satisfatórias e a conversão dessa alternativa em ação”. Assim sendo, o uso desta teoria possibilita a obtenção de uma decisão racional, apesar de toda subjetividade em se precisar exatamente o termo racionalidade, entende-se que ela fornece os principais elementos para a consecução da tomada de decisão racional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contemplação dos argumentos e considerações apresentados nos leva a crer que a forma mais adequada de se evidenciar o pensamento autônomo, independente e racional, no tocante à tomada de decisões, tem sua convergência na teoria da decisão. Esta por sua vez, prima pelo caráter racional do agente diante de situações que lhe exigem escolher uma, entre várias alternativas.

Especificamente à racionalidade, percebe-se que é apreciada por diferentes ramos do conhecimento científico, a ponto de serem encontradas diferentes formas de se observá-la. Particularmente no processo decisório, ela configura-se como um processo pelo qual o agente

atua ligeiramente antes da decisão, ou seja, para resolver problema, ele pondera e escolhe, mediante critérios, crenças e conhecimentos. A alternativa que elimina ou ameniza os pontos negativos e potencializa os positivos, reduzindo as incertezas e fomentando os ganhos. Assim atuando, o agente está fazendo uso da teoria da escolha racional.

Inerente a esta situação, um agente racional é aquele que possui a habilidade de desenvolver conhecimento teórico e prático a respeito das condições, efeitos, regras e premissas fundamentais de suas ações. A posse destas habilidades, ainda pressupõe a capacidade de compartilhamento das mesmas com o meio social em que se encontra, uma vez que, somos influenciados e influenciamos simultaneamente. Além de se estar sujeito à apreciação alheia, que faz por aprimorar todo o processo e por vezes, evita-se erros, pois não existe uma única forma racional de ação, a verificação contínua otimiza as ações racionais do agente.

Embora seja difícil tomar uma decisão, devido ao envolvimento de um grande número de variáveis e fatores influenciadores conhecidos, relativamente conhecidos ou mesmo desconhecidos, que num futuro poderão inclusive refutar a decisão tomada, as premissas da racionalidade devem sempre permear este processo de decisão. Assim, diante do exposto, conclui-se que a racionalidade aplicada ao processo decisório traduz-se na correta utilização da teoria da decisão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de. **Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

BAERT, Patrick. Algumas limitações das explicações da escolha racional na Ciência Política e na Sociologia. *In: Revista brasileira de Ciências Sociais*. Fev. 1997, vol.12, No. 35. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&p_i_d=S_0102-69091997000300005&lng=pt&nrm=iso.ISSN0102-6909. Acessado em 25/11/2005.

BARON, Jonathan. **Thinking and deciding**. 3rd ed.

Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

BATEMAN, Tomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Tradução Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BELL, David E.; RAIFFA, Howard; TVERSKY, Amos. **Decision making**: descriptive, normative and prescriptive interactions. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, N. - **O Processo Decisório em Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro, Vol. 21(3): 35-57, Jul./Set. 1987.

CLEMEN, Robert T. **Making hard decisions**: an introduction to decision analysis. Belmont: Duxbury Press, 1991.

CORRAR, Luiz J.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**: contabilometria. São Paulo: Atlas, 2004.

CRAINER, Stuart. **The 75 greatest management decisions ever made... and 21 of the worst**. New York: American Management Association, 1999.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. A behavioral theory of the firm. Review author: Sidney G. Winter, Jr. In: The American Economic Review, Vol. 54, No. 2, Part 1. (Mar., 1964), pp. 144-148. Disponível em <http://faculty.washington.edu/~krumme/450/CyertM arch.html> acessado em 02/12/2005.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Tomada de decisão e risco**: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Disponível em <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm> acessado em 15/01/2006.

FEREJOHN, John e PASQUINO, Pasquale. A teoria da escolha racional na ciência política: conceitos de racionalidade em teoria política. In: **Revista brasileira Ciências Sociais**. Fev. 2001, vol. 16,

No. 45, p. 05-24. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092001000100001&lng=pt&nrm=iso. ISSN 0102-6909. Acessado em 25/11/2005.

FREITAS, Henrique; KLADIS, Constantin Metaxa. O processo decisório: modelos e dificuldades. In: **Revista Decidir**. Ano 2, No. 8, março de 1995.

GELLER, Louis. **Accountig**: new perspectives in business economics. Boston: D.C. Heath and Company, 1967.

GOMES, L. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial**. Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes**: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. Tradução Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração**: processos administrativos. Vol. 1. Tradução André Olympio M. D. C. Castro. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

LESSA, Célia de Andrade. Racionalidade Estratégica e Instituições. In: **Revista brasileira de Ciências Sociais**. Jun. 1998, vol. 13, No. 37, p. 129-148. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091998000200008&lng=en&nrm=iso. ISSN 0102-6909. Acessado em 25/11/2005.

LYRA, Ricardo Luiz Wüst Correia de. **Uma contribuição a mensuração do resultado econômico da decisão de investimento em qualidade em empresas de serviços contábeis**: uma abordagem da gestão econômica. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2003.

MAXIMIANO, César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed.

São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Henri e Rocha de. **Avaliação de modelos matemáticos desenvolvidos para auxiliara tomada de decisão em sistemas de produção de ruminantes em pastagens**. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba: USP, 2003.

MOCK, Theodore J.; GROVE, Hugh D. **Measurement, accounting and organization information**. New York John Willy & Sons. 1979.

MORETTO, Cleide Fátima. **Ensino superior, escolha e racionalidade: os processos de decisão dos universitários do município de São Paulo**. São Paulo: FEA/USP, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NUNES, Leonor Da C. Ferreira; SERRASQUEIRO, Zélia M. Da Silva. A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *In: Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 36, p. 87 - 96, setembro/dezembro 2004.

PAIVA, Wagner Peixoto de. **Avaliação de habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos de graduação da FEA-USP**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 2002.

PELEIAS, Ivam Ricardo *et. all.* **Contabilidade e teoria da decisão**. Apostila de Teoria Avançada de Contabilidade, prof. Sérgio de Iudicibus. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

PEREZ, Gilberto; YU, Abraham Sin Oih. **Teoria da decisão: benefícios de se utilizá-la na decisão da substituição de programas/sistemas desenvolvidos internamente, por softwares de mercado**. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers> acessado em 25/11/2005.

POSSAS, Silvia. **A hipótese da racionalidade: notas para sua superação**. *In: Anais do Encontro Nacional de Economia*, 12 a 15 de dezembro. Campinas: ANPEC, 2000.

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo - Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas - 3ª Edição - Rio de Janeiro - Ed. FGV - 1979.**

SIQUEIRA, Tagore Villarim de. Será que é possível manter a racionalidade em qualquer tomada de decisão? *In: Revista do BNDES*. V. 11, N. 21, P. 177-208. Rio de Janeiro: JUN. 2004.

SKINNER, Davis C. **Introduction to decision analysis**. 2nd ed. Florida: Probabilistic Publishing, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TELES, Egberto Lucena.; VARTANIAN, Grigor Haig. As teorias da decisão, da mensuração e da informação e a controladoria. *In: Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)*. Março/Abril/97.

TERSINE, Richard J. Organization Decision Theory: a synthesis. *In: Managerial Planning*, Vol. 21, No. 1. Los Angeles: Melville Publishing, 1972, pp. 18-26.

TURBAN, Efraim; MEREDITH, Jack R. **Fundamentals of management science**. 6th ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

⁴Este paradigma estabelece que o tomador de decisão individual tem uma função utilidade cujas razões são definidas como usos alternativos dos recursos que ele recebe enquanto dotação. Ainda, a quantidade desses recursos representa as restrições às escolhas possíveis para o tomador de decisão, de forma que o comportamento racional consiste em determinar o conjunto de quantidades de recursos a serem destinados a cada uso possível como solução a um problema de otimização restrita. (HOGARTH e REDER *apud* MORETTO, 2003)

⁵Teoria que, em síntese, procura fornecer os elementos principais para se estruturar o processo de tomada de decisão (TELES e VARTANIAN, 1997, p. 26).