

Área: Estratégia | **Tema:** Estratégia na Gestão Pública

O DESAFIO DA MUDANÇA: A DECISÃO PODERÁ TRANSFORMAR NOSSO AMANHÃ

CHALLENGE OF CHANGE: DECISION MAY TRANSFORM OUR TOMORROW

Glauco Oliveira Rodrigues, Jardel Romeu Schneider , Paulo Roberto Langwinski, Gustavo Chiapinotto e

Douglas Requia Soares

RESUMO

O Homem sempre desejou entender o seu planeta e o mundo em geral. As imposições da sobrevivência assim o determinam. Rodeada de elementos materiais, a primeira necessidade humana foi conquistar o domínio de seu meio ambiente. A segurança contra os predadores e fenômenos naturais, a busca pela alimentação, a organização social dos núcleos humanos etc, despertaram os primeiros questionamentos do homem e as primeiras decisões a serem tomadas. Este ensaio teórico tem como base a Teoria das firmas e o Processo Decisório, trazendo uma reflexão da importância da aplicação das duas bases como técnicas para proporcionarem um futuro prospero e com melhor utilização dos recursos, já que as necessidades sociais e humanas são ilimitadas e os recursos são escassos.

Palavras-Chave: Ensaio Teórico; Processo Decisório ; Teoria das Firmas

ABSTRACT

Man has always wanted to understand his planet and the world at large. The impositions of survival thus determine it. Surrounded by material elements, the first human need was to gain mastery of their environment. The security against predators and natural phenomena, the search for food, the social organization of human nuclei, etc., aroused the first questions of man and the first decisions to be made. This theoretical essay is based on the Theory of Firms and the Decision Process, bringing a reflection of the importance of applying the two bases as techniques to provide a prosperous future and better use of resources, since social and human needs are unlimited and resources are scarce.

Keywords: Theoretical essay; Decision making process; Firm Theory

O DESAFIO DA MUDANÇA: A DECISÃO PODERÁ TRANSFORMAR NOSSO AMANHÃ

1. Introdução

O Homem sempre desejou entender o seu planeta e o mundo em geral. As imposições da sobrevivência assim o determinam. Rodeada de elementos materiais, a primeira necessidade humana foi conquistar o domínio de seu meio ambiente. A segurança contra os predadores e fenômenos naturais, a busca pela alimentação, a organização social dos núcleos humanos etc, despertaram os primeiros questionamentos do homem e as primeiras decisões a serem tomadas. Na medida em que as necessidades dos humanos foram se tornando mais complexas, cresceram as carências por aperfeiçoar o processo de compreensão do mundo. Na impossibilidade de lidar diretamente com a complexidade do mundo, o homem tem se mostrado cada vez mais hábil na criação de metáforas para a representação e solução de sua relação com esse mesmo mundo (GOLDBARG e LUNA, 2000).

Como visto, as decisões estão inseridas no nosso cotidiano desde o princípio, mas são poucas pessoas que dedicam algum momento da vida para buscar o conhecimento advindo da ciência para ampliar a habilidade de decidir. Assim tão significativo quanto à decisão, é o processo que antecede e gera as ações que podem promover a melhoria da situação problemática. É esse processo, usualmente chamado de processo decisório, que pode ser evolutivamente aperfeiçoado e proporcionar o aprendizado organizado e estruturado em cada decisão, permitindo ao decisor aprimorar suas escolhas com o uso adequado de recursos com tempo, energia e dinheiro (LONGAREY, 2014).

O século XX foi de extrema importância para a geração e propagação de conhecimento para a humanidade. Com um número incontável de descobertas e invenções, trouxe avanço para quase todos os campos do conhecimento. Nesse cenário, emergiu e se consolidou a ciência das decisões. A preocupação com a gerência tem sido tão intensa nesta década que talvez não encontre paralelo em nenhum momento anterior, desde que se começou a pensar em administração na perspectiva científica (ANDRADE, 2006). No entanto, essa literatura que trata da decisão gerencial e da excelência empresarial encerra propostas que marcam um contraste acentua do com grande parte das idéias gerenciais produzidas em décadas anteriores. De um lado, essa literatura é menos oriunda da área acadêmica e mais ligada à experiência profissional de dirigentes de grandes empresas (SIMONETTO, 2014). De outro, ela é menos baseada na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial e mais voltada para a visão de simplicidade e do intuitivo na gerência (LONGAREY, 2014).

Esses contrastes se tornam mais claros devido até ao realce excessivo que cada tipo de literatura no seu tempo e origem, dá as suas explicações e propostas sobre a decisão gerencial. A idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou nas décadas anteriores através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações modernas. Considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar resultados, pareceu ser factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim passou-se a propugnar a idéia, de dirigente racional, sistemático e analítico (SIMONETTO, 2014).

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematiza dos. A intuição é vista como um impulso para ação em que não se faz uso do raciocínio lógico, já que a teoria institucional é uma tentativa de contraposição aos modelos mais racionalistas que tinham

como principais focos, os processos técnicos, produtivos e gerenciais. Ele passa a focar na análise dos sistemas culturais, as relações da estrutura organizacional e as ações das organizações (ANDRADE, 2006).

Existe na atualidade uma grande crise econômica, política e de etnias, podendo servir de prática para aplicações de métodos e teorias da Decisão. Trazendo o foco para o nosso país, o Brasil atravessa um difícil momento de crise política, institucional e ética, que não deixa indiferente ninguém de nós. Em tempos de tantas situações anômalas e tensas, ao mesmo tempo em que nos cabe manifestar nossas opiniões, somos chamados também a encontrar caminhos de solução. Eis o grande desafio que se impõe nesse momento. Um dos sintomas da crise é a forte recessão econômica. É a pior recessão da história do país, havendo recuo no Produto Interno Bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3,8% em 2015. Em setembro de 2016, a taxa de desemprego chegava a 11,8%, atingindo 12 milhões de brasileiros. Em 2016 os efeitos da crise econômica foram amplamente sentidos pela sobrecarga nos serviços públicos e pela população, que precisou adaptar as contas para a realidade financeira. De acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) no ano de 2016, quase metade dos entrevistados (48%) passou a usar mais transporte público e 34% deixaram de ter plano de saúde. O aprofundamento da crise econômica levou 14% das famílias a trocarem a escola dos filhos de particular para pública em junho, com percentual superior aos verificados em 2012 e 2013, antes da crise. Além disso, os consumidores trocaram produtos por similares mais baratos (78%), esperando liquidações para comprar bens de maior valor (80%) e poupando mais para o caso de necessidade (78%).

Os sinais de que uma forte recessão viria já se percebeu em 2014, quando o crescimento do PIB foi de apenas 0,4 por cento. Em 2015, a economia se contraiu em 3,8 por cento, sendo a pior recessão desde 1990, durando o governo Collor. Porém, em 2016, o PIB teve outra queda forte, o que fez com que a recessão se tornasse a pior da história. Foi a primeira vez, desde a década de 30, que o país esteve em recessão por dois anos seguidos. Neste período, o PIB *per capita* caiu 11 por cento. No primeiro trimestre de 2017, foi registrado um aumento do PIB de 1 por cento, sendo o primeiro aumento desde o início de 2015. A recessão teve influência no rombo nas contas públicas registrado desde 2014. Este fenômeno ocorre quando o governo gasta mais do que arrecada. As contas do setor público registraram um déficit primário de 155,7 bilhões de reais em 2016, ou seja, as despesas do setor público superaram as receitas com impostos e tributos em 155,7 bilhões de reais naquele ano. No ano anterior, o déficit foi de 32,5 bilhões. Em 2016 foi maior ainda, fechando em 155,8 bilhões (OGLOBO, 2017).

Este ensaio teórico tem como base a Teoria das firmas e o Processo Decisório, trazendo uma reflexão da importância da aplicação das duas bases como técnicas para proporcionarem um futuro prospero e com melhor utilização dos recursos, já que as necessidades sociais e humanas são ilimitadas e os recursos são escassos.

2. Método de Pesquisa

O trabalho científico pode ainda assumir a forma de ensaio. É uma exposição metódica dos estudos realizados e das conclusões originais a que chegamos após apurado exame de um assunto. Em nossos meios, esse tipo de trabalho é concebido como um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente, consistindo em exposição lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal.

No ensaio há maior liberdade por parte do autor, no sentido de defender determinada posição, sem que tenha de se apoiar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e

bibliográfica. O ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige grande informação cultural e muita maturidade intelectual. Além disso, o ensaio é problematizador, antidogmático e nele devem sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade. Daí muitos dos grandes pensadores preferirem essa forma de trabalho para expor suas idéias científicas ou filosóficas.

O ensaio teórico apresenta a relação permanente entre o sujeito e objeto, que será constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. (Boorstin, 1995, p. 697). Na atualidade, os ensaios adquiriram diversas formas e formatos, assim como são utilizados para diversos fins: literários, filosóficos, científicos etc. Essas variações nas formas e formatos, assim como a multiplicidade nas suas utilizações, levam a concepções e usos equivocados desse estilo e forma de refletir a realidade. Diferente do método tradicional da ciência, em que a forma é considerada mais importante que o conteúdo, o ensaio requer sujeitos, ensaísta e leitor, capazes de avaliarem que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas.

Os ensaios devem ser lidos por sujeitos com espíritos livres de preconceitos, sem estarem dominados pelo formalismo da ciência. Neste tipo de escrita o leitor não encontrará a disposição formal de um estudo que segue a divisão e a lógica estabelecida pelas metodologias científicas tradicionais. No lugar do objetivo geral, dos objetivos específicos, da justificativa, da fundamentação teórica, da metodologia que define os critérios de coleta e análise de dados e da conclusão, no ensaio a orientação é dada não pela busca das respostas e afirmações verdadeiras, mas pelas perguntas que orientam os sujeitos para as reflexões mais profundas. Assim, respeitando a concepção original do que é ensaio, este necessita de leitores preparados para compreender a sua importância para a formação do conhecimento na atualidade. Basta lembrar que o empirismo, o racionalismo, o positivismo e tantos outros conhecimentos que sustentam a base da ciência tradicional de hoje surgiram por meio de vários ensaios de pensadores e intelectuais. Logo, as perguntas fundamentais que orientam este ensaio são: que é e quais as características, como se dá a construção, quais os elementos presentes no movimento de construção, quais as relações entre o ensaio e a administração de um ensaio?

O ensaio precisa ser utilizado como opção consciente e intencional, ou seja, como a forma mais adequada no entendimento de algo. O que se verifica, na atualidade, é que o ensaio vem atender a um apelo da sociedade do consumo cultural e midiática: Vale tudo para se expressar. A utilização do ensaio como forma não significa a total rendição ao fim dos limites formais ou a crítica irracional que se possa fazer em relação à ciência, mas uma forma específica de compreensão da realidade, por meios diferentes daqueles utilizados pela ciência, na sua forma tradicional de produzir conhecimento. Assim, o ensaio caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência.

3. Referencial Teórico

Será abordado pequenos detalhes da Teoria econômica e também consequentemente da Teoria das Firmas, na sequência entraremos no mundo do Processo Decisório, trazendo sucintamente algumas referências básicas para sua compreensão.

3.1 Teoria Econômica

O campo da economia de empresas tem experimentado um crescimento que reflete uma constatação de que analistas membros do conselho de administração e gerentes graduados podem valer-se da teoria econômica para tomar decisões coerentes com as metas da organização. A economia de empresas aproveita da teoria econômica, aqueles conceitos e

técnicas que permitem ao decisor selecionar a direção estratégica, alocarem eficientemente os recursos da organização e reagir eficazmente aos problemas táticos. As ferramentas da economia de empresas podem ser aplicadas por gerentes de empresas com finalidade lucrativa e nos setores público e sem fins lucrativos da economia, porque gerentes em todos os tipos de entidades enfrentam um conjunto de problemas comuns (OGLOBO, 2016). A ciência econômica parte de uma análise do problema com o objetivo de propor soluções (políticas) de forma a maximizar o bem estar da sociedade e de seus agentes econômicos. A análise Econômica explica o que deve ser feito, correção de rumo para a economia.

A metodologia utilizada para aplicar decisões na economia, como a realidade é muito complexa e envolve milhares de variáveis, a economia procura se concentrar apenas nas variáveis mais importantes e freqüentemente utiliza a hipóteses, isto é, de análise parcial, considerando “paradas as demais variáveis”. Microeconomia e Macroeconomia

Segundo James R. Mcguigan (2002, p.4) tradicionalmente, a economia se divide em microeconomia e macroeconomia. A microeconômica se preocupa com o estudo das unidades econômicas (agentes econômicos) tomadas isoladamente (um consumidor, uma firma, etc.), bem como o resultado das ações individuais para configuração dos mercados (oferta individual e de mercado, demanda individual e de mercado, tipos e estruturas de mercado, falhas de mercado, etc). A macroeconomia se preocupa com variáveis agregadas (por exemplo, qual o produto interno bruto, a Renda nacional, a Demanda Efetiva, o nível de emprego, o problema da inflação, etc.) Os economistas de empresas apóiam-se em ambos os ramos da economia durante o processo de tomada de decisão. Embora os dirigentes de uma empresa possam fazer pouco para modificar a economia agregada, suas decisões devem ser coerentes com a perspectiva econômica do momento. Os tipos de decisões tomadas por gerentes normalmente envolvem questões de alocação de recursos no âmbito da organização a curto e em longo prazo. Um gerente pode estar interessado, a curto prazo, na estimativa da demanda e nos relacionamentos de custo a fim de tomar decisões sobre que preço cobrar por um produto e a quantidade a ser produzida. As áreas da microeconomia que lidam com a teoria da demanda e a teoria do custo e da produção obviamente são úteis para a tomada de decisão que envolve tais assuntos. A teoria macroeconômica também participa da tomada de decisão quando um gerente tenta prever a demanda futura baseando-se em forças que influenciam toda a economia.

As firmas podem ter um poder de mercado relativamente alto, modificando os preços e quantidades de equilíbrio e fazendo acordos com outras firmas ou formando cartéis. É uma estrutura de mercado comum em nossos dias. A Concorrência Monopolista, é um mercado onde a concorrência se dá por meio de marcas ou griffes. O produto é semelhante, porém diferenciado por meio de uma marca (por exemplo: Gillete, refrigerantes-Cola, roupas de grife). É como se cada empresa detivesse o monopólio de sua própria marca e a partir daí, competissem entre si. Atualmente é um tipo de mercado muito encontrado na rotina de compras dos indivíduos da classe média.

O mercado de Trabalho, as pessoas ofertam força de trabalho e as firma (e patrões) demandam força de trabalho. O equilíbrio se daria onde oferta e a demanda se igualam. Isto acontece para uma determinada taxa de salário. excesso de oferta e excesso de demanda. Se os salários estiverem muitos altos, isto é, acima do salário de equilíbrio, então haverá muita gente ofertando seu trabalho e pouca firma querendo contratar (haverá excesso de oferta e, conseqüentemente, desemprego involuntário). Se, por outro lado, os salários estiverem muito baixos, isto é, abaixo do salário de equilíbrio, as firmas vão querer contratar muita gente, mas poucos estarão ofertando sua força de trabalho, o que implicará em vagas não preenchidas.

O modelo de tomada de decisão segundo James R. Mcguigan (2002, p.4) é a chave para um desempenho gerencial bem-sucedido. Os dirigentes de empresas com fins lucrativos se defrontam com uma ampla gama de decisões importantes nas áreas de precificação, escolha

do produto, controle de custos, propaganda, investimentos de capital e política de dividendos, para mencionar apenas algumas. Os gerentes que atuam nos setores público e de entidades sem fins lucrativos se defrontam com uma gama similarmente ampla de decisões.

O novo rumo da economia encontra-se fundamentado em idéias. Profundas modificações na estrutura e na administração das empresas serão essenciais para sobrevivência”.(ANTUNES, 2000).

3.1.1 Teoria da Firma

Teoria da Firma é um conceito criado pelo economista britânico Ronald Coase, o mesmo foi e continua a ser bem importante para o desenvolvimento da teoria econômica e é contemporâneo de outros economistas que já faleceram como Arthur Pigou, John Maynard Keynes, Frank Knight e Paul Samuelson. As idéias de Coase deram origem à escola de pensamento, esta ficou conhecida como Nova Economia Institucional. Ela estuda o impacto do quadro institucional para a Economia na existência dos custos de transação. Ele ainda teve outro trabalho inovador, “The Nature of the Firm”, 1937, este explica os conceitos em relação aos custos de transação e como isso pode explicar os limites e as características das empresas. Ele saiu da sua cidade após se casar com Marion Ruth Hartung e foi morar nos Estados Unidos, onde começou a trabalhar na Universidade de Buffalo, na Universidade de Chicago e na Universidade de Virgínia, desde 1964. No seu artigo The Nature of Firm, Ronald Coase tentou responder o questionamento em relação a origem do crescimento das firmas. Lá ele propôs que elas vão crescer enquanto ser mais em conta racionalizar os custos de transação de determinado produto internamente, ao invés de comprar diretamente no mercado.

Coase explica que as "firmas" são organizadas para atuarem nos mercados, com o objetivo de diminuir os custos de transação que são os incorporados por terceiros nas negociações econômicas do mercado (custos de informações, custos contratuais etc.). Em outras palavras, para o criador dessa Teoria, os agentes econômicos não atuam diretamente no mercado, as empresas são criadas e estruturadas para tanto.

Nesse particular, Rachel Sztajn registra que:

"Diferentes técnicas são empregadas pelos agentes econômicos para exercer domínio sobre a informação e o conhecimento disseminados em ambiente social que muda rapidamente. Por isso, para superar essas dificuldades, reduzir riscos e custos inerentes à produção de bens e serviços destinados a mercados, os agentes optam por criar outra estrutura, destinada a facilitar o tráfico negocial, organização essa que é a empresa, estrutura hierárquica em que se procura harmonizar esses diversos interesses, ao mesmo tempo em que se diminuem custo de transação."

A partir dessa concepção foi construída a Teoria da Firma que estuda o comportamento da unidade do setor da produção. Ela procura explicar a forma de proceder da sociedade empresária quando esta desenvolve a sua atividade produtiva, para a produção de bens ou de serviços com mais eficiência. O mercado é o ambiente virtual onde acontecem as negociações contratuais, a circulação de bens, a celebração de contratos entre sociedades e entre consumidores e sociedades para a aquisição de bens.

Para atuar diretamente no mercado, há logicamente os custos de transação. Por isso, depender exclusivamente dele para realizar as trocas econômicas não é eficiente; mormente porque há momentos em que haverá escassez de alguns dos necessários fatores de produção. Por exemplo, de uma mão-de-obra para se realizar um trabalho específico ou de uma matéria-prima especial.

Por isso, há necessidade de se organizar "firmas". Nesse contexto, Ronald Coase apud Rachel Sztajn explica que:

*"[...] **firmas**, como instituição de provisão para facilitar o fornecimento de bens e serviços nos mercados, são resultado da procura de mecanismos de redução dos **custos de transação**, custos estes incorridos para ir ao mercado oferecer ou procurar bens e serviços, afirmando que as firmas, empresas "perhaps the most important adaptation to the existence of transaction costs".*

Em outras palavras, Rachel Sztajn destaca que "A **firma** permite centralizar, organizar a produção, e com isso se reduzem os custos de ir a mercados; as **firmas** crescem, expandem-se, até que a economia obtida entre o custo de realizar ou organizar qualquer operação internamente seja superior ao custo de realizar a mesma operação via mercados".

Assim, pode-se dizer que há duas opções de se realizar negociações econômicas: (i) diretamente no mercado e (ii) organizando sociedades empresárias. Nesse particular, Rachel Sztajn expõe claramente:

"Quem quer oferecer bens ou serviços no mercado, de forma eficiente e lucrativa, pode escolher entre organizar a empresa, isto é, organizar a produção, criar vínculos mais ou menos duradouros entre trabalhadores e fornecedores de matérias-primas e recursos ou recorrer pontualmente ao mercado quando houver necessidades de adquirir matérias-primas, contratar mão-de-obra ou qualquer dos outros fatores de produção. Essa segunda alternativa é mais arriscada do que a primeira, uma vez que não garante estabilidade nem regularidade de obtenção, para satisfazer às necessidades da produção, de qualquer dos fatores produtivos no mercado. Por isso, a doutrina econômica parte da produção, que se desenvolve ao longo do tempo, pode variar e resulta do trabalho de organização do empresário."

De acordo com a Teoria da Firma, a organização de sociedades empresárias é necessária para diminuir os custos de transação que recaem sobre o empreendedor, em razão das instabilidades e imperfeições do mercado. Por meio da criação de sociedades empresárias, haverá formações de equipes organizadas (prestadores de serviços e fornecedores de recursos) sob o controle de gestão de um único empresário, o que ensejará uma produtividade mais eficiente. Isso porque as organizações econômicas estarão centradas em contratos de longo prazo, o que gera uma maior estabilidade da produção de bens ou serviços. Por exemplo, contratos de trabalho para a realização de uma tarefa bem específica eliminam a dificuldade da sociedade empresária de conseguir encontrar, no mercado, essa determinada mão-de-obra.

Assim, percebe-se que a atividade empresa, além de envolver o sistema jurídico, no sentido de ser uma atividade econômica organizada para a prestação ou circulação de bens ou serviços, está relacionada com a eficiência da produção, para atingir a redução de custos e a maximização de lucros, sendo, portanto, indispensável a análise de seu conceito econômico.

3.2 Processo Decisório

O processo decisório se estende por todos os sistemas sociais, pois, constantemente, os indivíduos tomam decisões. Questões desde as mais simples às mais complexas lhes são submetidas, e sua decisão influencia não só seu comportamento como também o comportamento de outras pessoas. Assim, todos são responsáveis fundamentalmente por decisões, e as informações recebidas são para auxiliar na compreensão das ocorrências, a fim de que boas decisões sejam realizadas (SAATY, 2008)

De acordo com Edwards (1954), a tomada de decisão é um tema amplo que tem estado na agenda de pesquisas desde meados do século dezoito. Durante esse tempo, a tomada de

decisão foi investigada usando-se uma série de abordagens que produziram numerosos modelos e uma riqueza de pesquisas sobre a temática (CAIRD-DELEY, 2007).

A evolução dos estudos acerca da tomada de decisão segue as mudanças na percepção sobre racionalidade humana ao longo do tempo. Os primeiros estudos consideravam a tomada de decisão como um processo totalmente racional. O modelo mais usado era da teoria da utilidade, que enfatiza a tomada de decisão com base em resultados esperados de cada decisão, no qual o tomador de decisão tenta maximizar a utilidade enquanto está usando o mínimo esforço (KARIMI, 2013).

Na concepção de Orasanu e Connolly (1993), as abordagens tradicionais, e suas contribuições não devem ser ignoradas. Segundo os autores, abordagens analíticas, derivadas da teoria econômica, têm sido utilizadas para estudar tarefas para as quais os pesquisadores podem determinar uma escolha ideal. A teoria econômica assume que o tomador de decisão visa otimizar o resultado da escolha, na qual são conhecidas as opções, os critérios e valores. Essa teoria não descreve como as pessoas realmente tomam decisões, mas fornece métodos formais para alcançar as melhores soluções. Neste sentido, as pesquisas sobre a tomada de decisão clássica centram-se no evento da decisão, ou seja, a escolha a partir de um conjunto fixo de alternativas conhecidas com base em objetivos determinados, propósitos e valores, conforme Orasanu e Connolly (1993).

De acordo com Yates e Potworowski (2012), os significados relacionados ao processo decisório não são arbitrários, no entanto, eles representam os esclarecimentos mais comuns num consenso de um grande número de literaturas acadêmicas e práticas sobre decisões. Yates (2003) entende que o processo de tomada de decisão é um compromisso com um curso de ação que se destina a servir aos interesses e valores particulares das pessoas, diferente de um problema, que é uma circunstância em que uma pessoa quer algo não imediatamente atingível. Implícito a essa definição está o fato de que a tomada de decisão é um caso especial de solução de problema.

No entender de Zeleny (1982), a tomada de decisão é um processo dinâmico, pois se insere no contexto de uma pesquisa complexa para obter informações. Ela é cheia de desvios enriquecida por comentários lançados em todas as direções, coleta e descarte de informações. Ela é cheia de desvios, enriquecida por comentários lançados em todas as direções, coleta e descarte de informações. Além disso, é alimentada por incerteza flutuante, conceitos indistintos e conflitantes. O processo é uma unidade orgânica de estágios de pré-decisão e pós-decisão, sobrepostos na tomada de decisão parcial. Esses estágios são interdependentes, ou seja, a fase de pós-decisão frequentemente coincide com a preparação da fase de pré-decisão para uma próxima decisão.

Nesse sentido, de acordo com Simon (1979), de uma forma geral, a decisão possui dois objetos, a ação no momento e a descrição de um futuro. A ação no momento seleciona um estado de coisas futuras em detrimento de outro, orientando o comportamento em direção à opção escolhida. A descrição de um estado futuro pode ser correta ou errada (FREITAS; KLADIS, 1995).

De acordo com Bouyssouet al. (2006), o conceito de processo decisório se deve a Simon, que, em 1947 observou processos de tomada de decisão que ocorriam dentro das organizações e concluiu que o comportamento dos tomadores de decisão estava longe dos postulados pela teoria da decisão ou, pelo menos, como a teoria foi formulada naquela época. Diante disso, durante os anos 50, Simon desenvolveu a teoria da racionalidade limitada, que afirma que um tomador de decisão diante de uma escolha se comporta com base em um critério de satisfação local, no sentido de escolher a primeira solução que considera subjetivamente como satisfatória, sem tentar alcançar uma solução ótima irrealista.

Simon considera que a teoria da decisão tem como base três hipóteses implícitas, os tomadores de decisão sempre conhecem muito bem seus problemas; tais problemas podem

sempre ser formulados como um problema de eficiência ou eficácia; e a informação e os recursos necessários para encontrar uma solução sempre estão disponíveis (BOOYSSOU et al, 2006). Na verdade, para Simon, qualquer uma das três hipóteses não são verdadeiras uma vez que os tomadores de decisão nunca têm uma ideia muito precisa do seu problema; muitas vezes os problemas podem ser formulados como a busca de um compromisso, e a resolução de um problema é sempre limitada pelos recursos e tempo disponíveis

Desse modo, a inovação introduzida por Simon foi radical. A teoria da decisão desenvolvida até aquele momento sempre considerou o modelo de racionalidade como existente independentemente do tomador de decisão e seu processo de decisão. Simon propôs o processo decisório e postulou que um modelo de racionalidade tem de ser encontrado dentro de um processo, no centro de sua reflexão e, não fora dele. A maior parte da literatura em torno desse conceito se baseia na hipótese de que tais atividades cognitivas são cientificamente observáveis e que padrões de comportamento de decisão podem ser estabelecidos (BOOYSSOU et al, 2006).

No contexto organizacional, Simon (1979) afirma que as atividades são essencialmente de tomada de decisão e resolução de problemas. Nesse aspecto, para Nutt e Wilson (2010), estudos sobre a tomada de decisão são fundamentais para a teoria organizacional. Assim, Simon e March (1958) sugeriam que a gestão das organizações e a tomada de decisão são virtualmente sinônimas, ou seja, a dinâmica das organizações exige uma profunda compreensão da tomada de decisão (NUTT e WILSON 2010). Conforme as organizações se desenvolvem e se tornam mais complexas, a tomada de decisão se torna a atividade central nesse contexto.

Tendo em vista essas reflexões, é oportuno salientar a abrangência e a relevância que o tema processo decisório expõe nas pesquisas científicas e teóricas. De acordo com Cohen (2008), as metodologias sobre processo decisório têm sido amplamente investigadas. Além das áreas especificadas ao estudo da tomada de decisão gerencial e a ciência da decisão, o estudo sobre essa temática também tem sido foco no campo da psicologia, economia, administração dentre outras áreas. Segundo Markman e Medin (2001), a tendência das pesquisas sobre processo decisório é dar mais foco às características dos decisores do que, particularmente, à escolha de cenários, ou seja, os pesquisadores estão mais interessados no comportamento psicológico subjacente aos processo de escolha.

3.2.1 Estratégia da Decisão

Estratégias de decisão são como uma seqüência de operações mentais usadas para transformar um estado inicial de conhecimento em um objetivo final do conhecimento, situação na qual o decisor vê o problema de decisão como particularmente resolvido (PAYNE, BETTMAN, JOHNSON, 1983). Na ótica de Westenberg e Koele (1994), as estratégias de decisão são avaliações do processo que conduz a uma escolha. Baseadas no modo como os indivíduos processam as informações disponíveis, considerando alternativas com múltiplos atributos a fim de chegar a uma escolha final. Nesse aspecto, indivíduos utilizam múltiplas estratégias de decisão em diferentes situações, incluindo vários métodos de simplificação ou escolhas heurísticas, ou seja, uma resposta adaptativa à capacidade ilimitada do processamento da informação frente às exigências das tarefas de decisões complexas (PAYNE, BETTMAN, JOHNSON, 1983).

Dessa forma, estudos empíricos sobre a preferência de escolha indicam que os decisores são altamente adaptáveis na seleção de suas estratégias de decisão (PAYNE, BETTMAN, JOHNSON, 1985). Assim uma variedade de organismos que influencia a seleção de uma estratégia tem sido proposta. Payne (1982) propõe um *framework* cognitivo de custo benefício que incorpora a noção de que os tomadores de decisão se concentram em um *trade-offs* entre precisão e esforço na tomada de decisão. De acordo com esse modelo, o objetivo do tomador

de decisão é maximizar a precisão e minimizar os esforços. Com esses objetivos frequentemente são conflitantes, os *trade-offs* são realizados entre ambos.

De tal modo, uma questão recorrente na literatura é a ênfase ou o valor aplicado sobre os esforços e a precisão na realização de *trade-offs*. Enquanto os *trade-offs* entre esforços e precisão não estão totalmente compreendidos e são, de fato, suscetíveis de serem altamente dependentes de tarefas, existem duas previsões que podem ser feitas: i) dadas duas estratégias que são esperadas para exigir o mesmo esforço, a que se espera produzir um resultado mais preciso será a preferida, e ii) dada suas estratégias que produzem resultados equivalentes, a que se espera exigir menos esforço será a preferida.

3.2.2 Modelos de Processo Decisório

É amplamente aceito que a formulação de um problema desempenha um papel importante na determinação do sucesso de uma solução final. Muitos pesquisadores têm empregado grandes esforços para formular um problema de decisão e tentar chegar a um modelo para representar corretamente o processo de tomada de decisão. Um modelo descreve, representa e imita o procedimento que ocorre no mundo real, determinando o relacionamento das variáveis com os objetivos, levando em considerações questões como limitação de tempo e custos (SHIMIZU, 2006). Dentre esses modelos de processo de tomada de decisão, o proposto por Simon é particularmente o mais considerável, em que o processo decisório é dividido em três fases distintas: fase da inteligência, fase de projeto e fase da escolha.

O modelo de racionalidade limitada propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções devido ao fato de o comportamento humano ser ordenado dentro de limitações, e que essas ocasionam uma racionalidade limitada. Segundo Bazerman (2004), as limitações de inteligência e de percepções restringem a capacidade de os tomadores de decisões identificarem a solução ótima a partir das informações que estão disponíveis e que juntas, essas limitações os impedem de tomar as decisões ótimas que modelo racional pressupõe.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), Simon procurou demonstrar que não existe decisão perfeita porque é impossível uma avaliação completa de todas as alternativas e suas consequências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada. Desse forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis (MORITZ, PEREIRA, 2006).

Segundo Simon (1979) a diferença para a tomada de decisão é que, na maioria dos modelos globais da escolha racional, o homem econômico avalia todas as alternativas antes de fazer sua escolha. No entanto, em reais tomadas de decisão humana, as alternativas são frequentemente analisadas sequencialmente e a primeira alternativa satisfatória é provável que seja a selecionada. Dessa forma, à semelhança de uma reação ao absolutismo racional do homem econômico, mas procurando o estabelecimento racional para o processo de tomada de decisão. Simon propõe a teoria do homem administrativo. Assim ele critica a racionalidade absoluta subjacente ao modelo econômico e propõe o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tica como superior.

3.2.3 Outras abordagens

A maneira como as pessoas podem tomar e tomam decisões varia consideravelmente, como afirma Dillon (1998). Segundo o autor, pesquisas têm focado sobre o modo como as decisões são tomadas e a forma como, teoricamente deveriam ser tomadas, conseqüentemente, o

alcance e a diversidade da teoria têm sido vastos. A partir disso, uma matriz de modelos de tomada de decisão tem surgido. Dependendo de sua base metodológica esses modelos podem ser classificados como normativos, prescritivos ou descritivos.

Para Riabacke (2012), na abordagem normativa, o modelo racional tem se destacado. Esses modelos descrevem como os tomadores de decisão devem fazer escolhas quando se considera o risco. O modelo racional de tomada de decisão é essencialmente baseado na noção de que os indivíduos devem recolher sistematicamente informações a fim de analisá-las objetivamente antes de tomar uma decisão.

Abordagens descritivas derivam de modelos de racionalidade a partir da observação de como os decisores tomam decisões. Tais modelos são abrangentes na medida em que se aplicam a uma ampla gama de tomadores de decisão em situações de problemas similares. De acordo com Riabacke (2012), modelos descritivos são modelos que descrevem como as pessoas realmente tomam decisões.

Para explicar os modelos normativos e descritivos, Rapoport (1994) faz uma abordagem mais profunda, apresentando uma discussão no nível de entendimento sobre métodos que são seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade, ou seja, o método indutivo e o método dedutivo. O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte do princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude puramente de sua lógica. É o método proposto por Descartes, Spinoza e outros racionalistas, segundo os quais só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro, que decorre de princípios *a priori* evidentes e irrecusáveis (GIL, 1989). Já o método indutivo procede inversamente ao dedutivo: parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir de observação de casos concretos. É fundamentada exclusivamente na experiência sem levar em consideração princípios pré-estabelecidos.

4. Considerações Finais

Depois de muitos ensaios realizados e desenvolvidos em sala de aula chega-se ao final da disciplina com grandes conhecimentos adquiridos. Depois de muitos temas discutidos achei interessante apresentar mais profundamente a teoria da firma e a importância do processo decisório. A tentativa de apresentar uma discussão no que diz respeito à temática sobre processo decisório é um tanto desafiadora, uma vez que esse assunto se estende por uma série de níveis de análise e é objeto de estudo em várias áreas do conhecimento, incluindo psicologia, sociologia, economia, gestão etc. Nesse sentido, os esclarecimentos divergem com relação aos pressupostos considerados. Por um lado, isso significa que quando se tem dúvidas sobre como as pessoas decidem ou poderiam decidir melhor, pode-se recorrer a um amplo conjunto de idéias, experiências e pesquisas sobre o assunto. Por outro lado, dentre os desafios, a ambiguidade resultante sobre os significados de termos comuns pode gerar discussões e prejudicar esforços de pesquisa e de desenvolvimento produtivo, especialmente os de cooperação.

Houve um tempo em que se pensava que tomar decisões competitivas era um dom. A expansão das consequências das decisões, porém, tornou essas estratégias não recomendáveis. Emergiu então o uso de metodologias que trouxeram maior fundamentação ao processo de tomada de decisão. A racionalidade e as soluções ótimas imperaram nesses ambientes. As mudanças ocorridas nas últimas décadas, quanto à velocidade das transformações, à dificuldade de estabelecer as fronteiras dos ambientes, à dificuldade de identificar as variáveis e os objetivos, e à necessidade de ter em conta múltiplos objetivos que competiam entre si

frustou, porém, os praticantes dos modelos racionalistas. Assim, vejo este vácuo entre os praticantes dos ambientes decisórios e o dos teóricos racionalistas, necessitando de algo ou alguém que preenche este vazio existente.

O curso da existência de qualquer pessoa é decorrência das decisões tomadas por ela e pelas consequências das decisões tomadas por outros indivíduos, mas, ainda assim, podem afetá-la direta ou indiretamente. Assumindo esta perspectiva, é possível dizer que as decisões delimitam a vida do ser humano. O êxito em cada um dos papéis que uma pessoa desempenha na sociedade e no mundo - o de estudante, funcionário, chefe, cidadão etc - está diretamente relacionado às decisões que ela toma.

Apesar das decisões estarem presentes no nosso dia a dia, ainda são poucas as pessoas que, em algum momento da vida, procuram usar os conhecimentos advindos da ciência para desenvolver a habilidade de decidir. Em grande parte das vezes, o aprendizado se dá pela experiência. Entretanto, a prática tem demonstrado que nem sempre experiências resultantes de decisões anteriores são suficientes para a resolução de um novo problema. Isso não implica que não exista aprendizado com a prática e que não se possam melhorar as decisões a partir das experiências vividas. Apenas demonstra que a conexão entre as decisões está na questão "**não no que é decidido, mas em como é decidido**". O "como" refere-se ao conjunto de atividades/técnicas realizadas pelo decisor desde o momento em que ele reconhece uma situação problemática até o ponto em que encontra as possíveis decisões para melhorá-la.

Assim, tão significativo quanto à decisão, é o processo que antecede e que gera as ações que podem promover a melhoria da situação problemática. É esse processo, usualmente chamado processo decisório, que pode ser evolutivamente aperfeiçoado e proporcionar o aprendizado organizado e estruturado em cada decisão, permitindo ao decisor aprimorar suas escolhas com o uso adequado de recursos como tempo, energia e dinheiro.

A perspectiva desse ciclo evolutivo de aprendizado reforça a relevância do processo decisório e faz perceber que uma situação decisional envolve bem mais do que a tomada de decisão propriamente dita. Exige uma maneira dinâmica e abrangente de lidar com o cenário, as ações, as pessoas envolvidas e com as mudanças no decorrer do processo.

A globalização proporcionou e irá proporcionar processo de mudanças do consumo mediante estratégias que reorganizam as formas de acesso a uma diversidade de produtos. As "firmas" e organizações tornam-se o ponto central destas mudanças constantes, aumentando a importância dos custos de transação.

A nova economia institucional é diferenciada das outras correntes que estudam ciência econômica, pela sua insistência na idéia de que as transações raramente podem ser realizadas sem custos, tornando conseqüentemente a análise neoclássica pouco apropriada. O surgimento dos custos de transação é uma consequência da falta de informação dos agentes para tomarem decisões, já que os modelos utilizados pela economia neoclássica adota-se pressupostos da racionalidade plena, levando-se em conta apenas os custos de produção, pois não existem custos para negociar em qualquer que seja o mercado. A partir da utilização da abordagem com custos de transação, adiciona-se os conceitos de racionalidade limitada, incerteza, entre outros.

Reforçando o parágrafo anterior Coase na obra "*The nature of the firm*" argumenta que as empresas devem ser concebidas como entidades endógenas ao sistema econômico, cuja existência só se justifica na presença de custos de transação para a produção. Empresas e outras organizações e instituições econômicas existem porque os agentes acham que elas são uma forma útil de minimizar os custos de transação. O autor assume que o que distingue a firma é a substituição do mecanismo de preço, que é relacionada à rede externa de preços e custos relativos, sendo importante para descobrir a exata natureza dessa relação. Coase indaga em sua pesquisa: "Se a produção é regulada pelos movimentos dos preços poderia ser realizada sem nenhuma organização. Então, pode-se perguntar: por que existe organização?", é uma

questão boa para debate, já que nos dias de hoje ainda existem pessoas com dúvidas sobre este quesito.

Unindo as duas idéias centrais do texto e somando o cenário existente no Brasil, onde o Presidente da República compra votos com o dinheiro do povo e aumenta os impostos afirmando que iremos compreender esta situação, será que não chegou o momento onde grande organização (BRASIL) deverá apresentar mais clareza nas suas decisões? Já que uma decisão errada e todos nós seremos afetados. Indo de encontro a teoria das firmas, as mesmas trabalham com o lado da oferta de mercado, ou seja, com os produtos que vão oferecer aos consumidores, como bens e serviços produzidos. As firmas são de extrema importância para os mercados, pois reúnem o capital e o trabalho para realizar a produção e são as responsáveis por agregar valor às matérias-primas utilizadas nesse processo, com uso de tecnologia. As empresas produzem conforme a expectativa de demanda do mercado e a oferta é ajustada por aqueles que estão dispostos a consumir. A Teoria da Firma não tem como objetivo o interesse de definir a empresa do ponto de vista jurídico ou contábil. A empresa é vista como uma unidade técnica de produção, propriedade de indivíduos ou famílias que compram fatores de produção para produção de bens e serviços

A partir deste levantamento e tendo como base escassos recursos e a crise no país, deve-se aplicar o processo decisório nas ações tanto do governo, quanto das grandes organizações. O dinheiro tem que ser gasto de forma correta e clara, aplicando e estudando diversos cenários antes de investir. Com toda a certeza se estudos mais aprofundados fossem realizados para determinados investimentos, certamente esta estratégia pouparia o emprego de muitos brasileiros do nosso país e com o desemprego diminuindo certamente aumentaria a demanda do mercado. Acredito que nunca a melhor solução é aumentar os impostos. Isso acarreta numa soma de dificuldades tanto para empresários, quanto para o povo. Portanto cabe a nós estudantes a propormos estudos que levem os “donos” do Brasil a repensarem grandes decisões que estão sendo tomadas.

Bibliografia

ANDRADE, A.L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L.H.; SOUTO, R. Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre, Bookman, 2006.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. 1937.

MCGUIGAN, James R., MOYER, R. Chalés, HARRIS, Frederick H. de B.. Economia das Empresas: Aplicações, Estratégia e Táticas. Tradução da 9ª edição norte americana. Thomson, 2002.

RIBENBOIM, Jaques. Apostila aplicada a disciplina Desenvolvimento Sustentável do Curso de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural – UFRPE. 2005. COSTA, Marcos Roberto Nunes. Manual para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: Monografias, Dissertações e Teses. 4 ed. Rev. Recife: INSAF, 2004

SIMONETTO, E.O. Simulation computer to evaluate scenarios of solid waste – an approach using systems dynamics. International Journal of Environment and Sustainable Development, v.13, n.4, p.339-353, 2014.

SZTAJN, Rachel. Teoria jurídica da empresa: atividade empresária e mercados. São Paulo: Atlas, 2004, p. 72.