

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA
DISCIPLINA DE TRABALHO DE COMANDO

PROCESSO DECISÓRIO: TEORIA GERAL DA DECISÃO

Prof. Cel PM Jorge Alves Sobrinho

58.3(817.3)

Goiânia-GO
Setembro/2007

CAP QOPM DELSO DO PRADO MESQUITA JÚNIOR
CAP QOPM JOÃO VILMAR DE SOUZA MATHEUS
CAP QOPM MARCOS VINÍCIUS PINTO BATISTA
CAP QOPM GILVAN PEREIRA FALCÃO
CAP QOPM JACKSON LUZO CONCEIÇÃO ARAÚJO
CAP QOPM LAURENTINO XAVIER DA SILVA
CAP QOPM JOSÉ MARTINS
CAP QOPM WALTER DE OLIVEIRA BASTOS FILHO
CAP QOPM LUIS CÉSAR GONÇALVES DE PAIVA
CAP QOPM ELÓI MOREIRA FARINHA
CAP QOPM MARCOS DE BASTOS (ORG)
CAP QOPM AROLDO RODRIGUES DE ANDRADE

A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO ALCANCE DA EXCELÊNCIA DA POLÍCIA MILITAR

Trabalho elaborado para fins de avaliação final na disciplina de Trabalho de Comando, do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, área de aperfeiçoamento da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás.

Prof. Cel PM Jorge Alves Sobrinho

Goiânia-GO
Setembro/2007

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO.....	7
2 TEORIAS DA DECISÃO.....	8
2.1 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	9
2.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	10
2.3 TEORIA BEHAVIORISTA DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
2.4 TEORIA DOS SISTEMAS.....	12
3 A DECISÃO NOS DIAS ATUAIS E A PERSPECTIVA DO PROCESSO DECISÓRIO.....	13
4 ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO RACIONAL.....	17
4.1. PERCEPÇÃO DA SITUAÇÃO QUE ENVOLVE ALGUM PROBLEMA.....	17
4.2. ANÁLISE E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	21
4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	22
4.4 PROCURA DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO OU DE CURSOS DE AÇÃO.....	22
4.5 AVALIAÇÃO E COMPARAÇÃO DESSAS ALTERNATIVAS.....	22
4.6 ESCOLHA DA ALTERNATIVA MAIS ADEQUADA AO ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	23
4.7 IMPLEMENTAÇÃO DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA.....	23
4.8 CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	24
5 ETAPAS DO PROCESSO DECISÓRIO, SEGUNDO O MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	24
5.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	24
5.2 ANÁLISE DO PROBLEMA.....	25
5.3 FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS.....	25
5.4 ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS.....	25
5.5 SELEÇÃO DA ALTERNATIVA.....	25
6 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO.....	26
7 ADMINISTRAR É DECIDIR.....	28
8 O PAPEL DO COMANDANTE EM TOMAR DECISÕES.....	28
9 CONCLUSÃO.....	29
10 BIBLIOGRAFIA.....	31

Introdução

Um dos maiores desejos do homem é poder dominar o tempo, e com isso poder controlar ao seu desejo o envelhecimento, p. ex. Se o homem pudesse ter o domínio do tempo, certamente duas atitudes tomaria: voltaria ao passado para corrigir alguma atitude que no presente lhe causa transtornos, ou ao futuro para conhecer aquilo que, hoje, ele poderia alterar.

Pois bem, como o homem não possui tal mágica, muito menos ciência que lhe permite transitar pelo tempo, esse panorama é uma utopia, o homem precisou então dedicar-se às suas decisões atuais para que no futuro não tenha nenhuma consequência indesejada como algumas no passado, ou que possa, pelo menos, apresentar um resultado similar àquele sucesso já experimentado.

Decidir, desde então, para o homem já não é mais obra do acaso ou de sortilégios, mas repleto de elementos paradigmáticos, métodos, abordagens e percepções, tendo como foco principal os lucros e a máxima de produtividade.

Etimologicamente, a palavra decisão tem como prefixo *de*, como origem latina que significa parar, extrair, interromper, enquanto *caeder* significa cindir, cortar. Ao pé da letra, decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir” e indecisão implica em estagnação.

Quanto mais o ser humano investe na possibilidade de controlar o seu destino, mais estuda e, por conseguinte, compreende que a decisão segue um meticuloso sistema sobrecarregado de métodos que “abrange a entrada, verificação, armazenamento, recuperação, transformação e produção de novas informações a partir dos dados iniciais”, que Aurélio Buarque de Holanda Ferreira chama de processamento (FERREIRA, 2001, p. 558).

Decidir, então, “envolve um processo de análise e escolha entre duas alternativas disponíveis no curso de ação que o indivíduo deverá seguir” (CHIAVENATO, 1993, p. 16). Para esse mesmo autor, esse processo envolve uma seqüência de etapas que formam a decisão numa perspectiva racionalista.

O processo decisório tem alcance de um fenômeno comportamental, organizacional e social, tendo por base nos referenciais internos: ao ser humano, à

cultura, ao clima e ao contexto organizacional e social, e externos na interação, respostas e percepções do meio; absorção de valores e construção de propósitos que sofrem influências e interagem com os diversos fatores épicos.

A partir do Iluminismo o homem passa a ser visto como “um ser racional” e a partir de então somente ele, para a ciência, é capaz de usar a racionalidade e a inteligência num processo lógico de decidir e fazer escolhas.

Segundo Voltaire (*apud* Educaterra), o período pré-iluminismo não era exemplo de racionalidade, conforme vejamos:

O momento iluminista espalhou a doutrina que nos séculos anteriores o obscurantismo havia acumulado um acervo de erros grosseiros na forma de governar os povos por efeito de uma prática rotineira, e que havia chegado a era da ciência para que a razão humana traçasse as regras adequadas à sociedade ideal onde os homens encontrariam a felicidade.

No estudo dos elementos referenciais internos, o homem como ser racional ocupa tema central, embora modernamente o ambiente e a organização são orientadores no processo decisório. Portanto, o processo decisório racional, estudado principalmente por Herbert Simon é centro do presente estudo, embora haja modernas concepções, mas que são decorrentes.

A escolha do tema é consequência da metodologia aplicada pelo docente da disciplina Trabalho de Comando, do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, ministrado na Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, no ano de 2007.

O objetivo geral do estudo é propiciar aos leitores a compreender melhor o processo decisório e estimulá-los a deixar o empirismo no desempenho de atividades profissionais, principalmente no comando de órgãos essenciais da Administração Pública que é a Polícia Militar.

Além do principal, também serão objetivos explorar as teorias atuais sobre o processo decisório e o estabelecimento de objetivos e metas para subsidiar a futura decisão.

Utilizou-se neste trabalho um tipo de estudo descritivo. Este tipo de estudo melhor se adequa à possibilidade de analisar criticamente o processo racional da decisão e todas as teorias que influenciaram em sua concepção moderna.

O desejo dos autores é conhecer os traços característicos que as teorias implementaram ao processo decisório em uma organização, assim como evoluiu a

Teoria da Decisão, que levou a estudar o tema sob a forma descritiva, como Triviños (1987, p 110) nos ensina:

Os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar [...]O estudo descritivo pretende descrever com "exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade [...] Mas os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta ordenação, classificação dos dados. Podem estabelecer-se "relações entre variáveis.

Por este estabelecimento entre variáveis, dentre as espécies de estudos descritivos, optou-se pela "análise documental" em face do estudo se fundamentar na análise da "bibliografia doutrinária" que estabelecem critérios ao processo decisório, conforme define Triviños (1987, p 111):

A "análise documental" é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingresso, livro-texto etc.

Optou-se por uma pesquisa qualitativa, em que a preocupação central seria compreender a base da decisão, sem contudo estender verticalmente na compreensão do tema para não desfocar e não produzir uma informação extremamente teórica.

Obviamente, pretendeu-se vincular os estudos, sistematicamente, a posicionamentos teóricos claros, para que possa-se interpretar de forma muito mais ampla do que a simples informação objetiva.

Triviños (1987, p 129-131), novamente, apóia, indicando que nas pesquisas qualitativas

[...] Os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto. Assim, chega-se ao nível de abstração, ao conceito. Na pesquisa qualitativa com raízes no materialismo dialético, como já dissemos, o fenômeno tem sua própria realidade fora da consciência. Ele é real, concreto e, como tal, é estudado.

[...] Na pesquisa qualitativa, de forma muito geral, segue-se a mesma rota ao realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações.

1 decisão e Processo Decisório

Diariamente deparamos diante opções, às vezes imperceptíveis, mas são variáveis que certamente sujeitarão a uma escolha, daí falamos em decisão.

Desde a Segunda Guerra Mundial, pesquisadores operacionais, estatísticos, cientistas da computação e do comportamento procuraram identificar alguns elementos do processo decisório, comuns a todas as decisões e formular com estas observações uma estrutura que permitisse, aos decisores, analisar melhor uma situação complexa contendo numerosas alternativas e conseqüências e usando a racionalidade máxima inerente somente ao ser humano para realizar suas escolhas.

A decisão, como faz parte da vida do ser humano, segundo o Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, classificam em três tipos: Decisões individuais, de pequenos grupos e Decisões de Grupos Maiores ou de maior influência. Em todos, o nível de influência do tomador de decisão é o elemento direcionador, e sempre submetendo às diretrizes do grupo superior. Assim nas decisões individuais, o indivíduo busca resposta que visa adequar-se aos grupos superiores, cuja situação demonstra que nesse nível somente ele se encontra submetido. No entanto, já no nível de pequenos grupos, como a família, há aquele cuja decisão influencia no comportamento dos demais.

Da mesma forma ocorre em organizações maiores, porém, a incidência abrange um quantitativo maior de pessoas.

Às vezes a decisão tomada pelo indivíduo determina a direção de uma organização e se torna mais importante do que a própria ação (CHIAVENATO *apud* PMMG, 1987, p. 1987):

[...] alguns estudiosos da administração visualizam a organização como um sistema de decisões, em que o indivíduo participa racional e conscientemente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais de comportamento.

No processo decisório, identificar o problema e encontrar a alternativa mais viável é a essência da boa decisão. Para que haja decisão, o problema deve

admitir, pelo menos, duas alternativas. Se não tiver opção de escolha não há nada para decidir.

Para Simon não existe decisão correta ou perfeita (SIMON *apud*, p. 5):

[...] a decisão é racional e adequada a determinado momento e, devido à imutabilidade, também se modifica até encontrar uma solução que satisfaça e acomode a situação, o que gera um certo alívio da tensão ocorrida pela necessidade de escolher, decidir.

Como a decisão é um processo racional, exige do decisor um comportamento também racional. Não pode este apoiar-se apenas em sua notória inteligência, por maior genialidade possa ser, pois não saberá qual alternativa encontrar, já que o processo envolve, de forma expressiva, o conhecimento de informações.

O comandante ou qualquer diretor, se recorrer tão somente ao seu intelecto, estará enxergando apenas a parte visível do “iceberg”, tratando como desconhecido a maior parte do problema.

Embora a Teoria da Decisão recebesse críticas, de que reduzia a imagem ator decisor à uma “máquina de tratamento de informação” (PEREIRA & FONSECA, 1997, p 42) é inconteste que a falta de informações colabora para as decisões empíricas e medíocres que aumentam o risco da incerteza dos resultados, afastando as decisões da eficácia.

A trajetória dos estudos da decisão que foram iniciados por Herbert Simon, seguidos de diversos autores, apresenta o ator organizacional como aquele que decide e escolhe com base em informações tratadas. “A decisão sempre esteve associada à escolhas mediante a interpretação de informações e como exercício de poder (PEREIRA & FONSECA, 1997, p 42).

2 Teorias da Decisão

Para Pereira & Fonseca (1997, p. 18) o estudo da decisão organizacional esteve estreitamente relacionado ao mecanicismo reducionista, na base do que se interrelaciona, se unifica.

Existem fortes semelhanças entre a estrutura do processo de decidir por nós observada e a visão do universo pelas físicas atômicas e subatômica, que observam o universo como se fosse uma complexa teia de relações entre as diferentes partes de um todo unificado. (LEITÃO apud PEREIRA & FONSECA, 1997, p 21).

Nas últimas décadas, a análise sistemática da tomada de decisão tornou-se conhecida como a “Teoria da Decisão” que influenciou sucessivos autores por novos enfoques e inter-relações com a estatística, informática e as ciências do comportamento com o objetivo de fazer com que a tomada de decisão fosse menos arte e mais ciência, os quais definiram no desempenho destas teorias o papel de seus atores, o processo, as escolhas e a avaliação de seus efeitos após implementação do que foi decidido, que apresentariam novos problemas para novas decisões, sucessivamente.

A denominação *Teoria da Decisão* à Teoria da Decisão Racional é uma oposição à teoria clássica. Daí, as demais envolvidas, passam a se derivar do mesmo conceito – Teoria da decisão – que se fundamenta no indivíduo, na visão de Herbert Simon.

No presente estudo será abordado, doravante, as principais teorias, como sucessivas umas das outras, ao passo que podem ser entendidas como interdependentes.

Assim, a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Behaviorista e a Teoria dos Sistemas passarão por abordagens meramente descritivas, uma vez que ainda não há a possibilidade de verticalizar o conhecimento nesse primeiro contato com o tema.

2.1 Teoria Clássica da Administração

A Revolução Industrial, com o desenvolvimento da produção em série, denominado “Fordismo”, contribuiu para o conhecimento procedimental, desprovido da fundamentação teórica, impondo ao sujeito a impossibilidade decisória no processo produtivo. São, os indivíduos participantes da organização, instrumentos passivos, cuja produtividade varia e pode ser levada mediante um incentivo econômico e condições físicas ambientais de trabalho favoráveis.

Para Pereira & Fonseca (1997, p 52), a Teoria Clássica:

E uma posição simplista e mecanicista onde o "homem operacional" se confundia com o sistema, considerado assim como recurso humano na busca da maximização dos lucros.

Até a década de 60, a decisão era algo intrínseco ao indivíduo, mas voltado à produção em massa, conservando o controle industrial nas mãos de poucos e um pouco descentralizado, aos escalões logo inferiores, da capacidade gerencial. Com isso a capacidade decisória é pouquíssima desconcentrada, características das estruturas burocráticas. Nessas, para subsidiar a decisão, criava-se conselhos consultivos, ou assessorias, mas, no entanto, formadas de pessoas alheias ao processo prático de produção, pois os trabalhadores não possuíam formação diversa para o mercado de trabalho, e os que lideravam, desconheciam os sentimentos e valores individuais da classe operária.

A Teoria Clássica foi desenvolvida por Taylor e Fayol, separadamente, e para Pereira & Fonseca (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 67) ela trata a decisão como: "Um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir".

2.2 Teoria das Relações Humanas

A partir dessa teoria é que Herbert Simon desenvolveu sua Teoria da Decisão, fundamental também para as demais teorias, pois embora as sucessoras enfocam outros elementos, ainda centralizam-se na individualidade racional.

Para essa teoria, os indivíduos participantes da organização possuem necessidades, atitudes, valores e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados e compreendidos, para conseguir a sua participação na organização, condição para a sua eficiência.

Trata de uma teoria limitada, pois entenderam *Mayo* e *Lewin* a organização como sistema aberto e que o homem não poderia ser dissociado em seus sentimentos, valores e racionalidade os quais influenciariam o processo de produção. "Criaram o homem organizacional cujas decisões prevalentes tinham ainda base na racionalidade funcional; pragmática e objetiva centrada nas metas"

(PEREIRA & FONSECA, 1997, p 73). Nesse período aparece o enfoque comportamental e multidisciplinar da decisão trazida por Herbert Simon, através da Teoria da Decisão.

Para esse autor, a teoria refere-se sobre as conseqüências que a decisão, sem a influenciar os processo individuais e interpessoais – pois não estão inclusas na organização – impõem aos processos formais decisões administrativas.

Não existe decisão perfeita ou correta, a decisão é racional e adequada a determinado momento e, devido à imutabilidade, também se modificam até encontrar uma solução que satisfaça e acomode a situação, o que gera um certo alívio da tensão ocorrida pela necessidade de escolher, decidir (SIMON *apud* PEREIRA & FONSECA, 1997, p 78).

Para a Teoria Racional, surgida como complemento da Teoria das Relações Humanas, mas que serviu de base para as demais, “essa teoria aponta os passos necessários para uma decisão racional e é fundamentada na análise matemática e no raciocínio lógico, sem nada acrescentar” (ETZIONI, *apud* PEREIRA & FONSECA, 1997, p 89).

2.3 Teoria Behaviorista da Administração

Para essa teoria, os indivíduos participantes da organização percebem, raciocinam, agem e racionalmente defendem a sua participação ou não-participação na organização, como indivíduos produtores de opinião e decisão e solucionadores de problemas. Porém, os indivíduos se comportam racionalmente apenas com relação a um conjunto de dados característicos de determinada situação, tal como se apresentam a eles.

O indivíduo já acrescenta a decisão o seu lado pessoal, pois ele está inserido no processo e já importa os seus sentimentos. Esta teoria dá a decisão um caráter inatista, acreditando que o ser humano é apenas processo de maturação.

2.4 Teoria dos Sistemas

A partir da Teoria dos Sistemas, as decisões mudam influenciadas pelos valores, crises e paradigmas e são caracterizadas pela contingência do meio e do contexto, e pelo amplo uso da informática e suas soluções na geração de informações, as quais ampliam o escopo de visão instrumental para o processo decisório, juntamente com o uso de modelos matemáticos e estatísticos que melhoram a precisão e agilidade das escolhas, além das características do homem que decide.

Contemporaneamente, as decisões sofrem influências e correlação com as macromudanças que estão ocorrendo no cenário do planeta. A instabilidade para a mudança dos valores e decisões pessoais e nas organizações, postas a partir da II Guerra Mundial trouxeram o preparo para a transformação do pensamento e ação fragmentária e racionalista para a complexidade, o sistêmico, o holístico cuja rapidez nas mudanças detonou a crise que está sendo vivida hoje no mundo do trabalho e das pessoas.

Outras correntes de pensamento influenciaram as Escolas de Administração. Foram os estruturalistas e os funcionalistas. O estruturalismo fenomenológico de Weber e o dialético de Karl Marx consideram os aspectos totalizantes dos fenômenos ou elementos implicando em uma interdependência entre eles.

Para os estruturalistas, segundo Cornélio (1999, p. 137) existem “tensões inevitáveis” nas organizações que podem ser reduzidas mas não eliminadas e situam-se entre as necessidades polares: organizacionais x individuais; racionalidade x irracionalidade; disciplina x liberdade; relações formais x informais entre os níveis hierárquicos e unidades administrativas.

A corrente funcionalista teve origem na Teoria dos Sistemas e forte influência sobre a Teoria Geral da Administração, onde a organização é vista predominantemente pelos papéis e cargos que as pessoas desempenham e menos pelas pessoas em si. A posição hierárquica que ocupam e a inter-relação entre os cargos que são estabelecidas e importantes para a vitalização do processo.

Esta abordagem valoriza os comportamentos dos que participam e seus desempenho na organização com uma perspectiva de mais liberdade e autonomia, comprometimento e interesse para o desempenho de cada função e para decidir,

mas os conflitos estão baseados em contradições estando relacionados aos papéis e às expectativas pessoais dos ocupantes.

3 A decisão nos dias atuais e a perspectiva do processo decisório

Não é só o interior humano que contribui para os modelos mentais que formulam decisões. O indivíduo tem seu psíquico também construído por paradigmas ambientais desde a sua concepção, como parte da “exterioridade” vivida e experimentada no grupo social a que pertencemos.

Há os que resistem, reverenciando velhos paradigmas pelo medo da instabilidade da mudança, da acomodação e das percepções desatualizadas em relação ao âmbito das mudanças que se verificam radicalmente no nível mundial.

O estudo das decisões humanas é complexo por si só, porque os seres humanos estão imbricados e organizados socialmente de modo que tanto na atuação mais familiar até a social mais ampla, passando pelas organizações de trabalho que participam, as decisões se conformam a partir do convívio entre eles os quais definem o sistema social em que vivem em todos os âmbitos e são influenciados por este sistema. Qualquer sistema consiste num conjunto organizado de partes especializadas que se inter-relacionam, trocando energia, recursos, informações interna e externamente num processo de interdependência mútua.

Leitão propõe que “.o processo decisório deve ser entendido como uma estrutura de relações ou conexões entre os fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição” (Leitão apud, PEREIRA & FONSECA, 1997, p 96).

Quatro variáveis básicas compõem o processo de decisão em sua gênese e práticas, sendo elas: o *ambiente*, a *organização*, o *grupo* e o *indivíduo*.

A perspectiva do processo se concentra na escolha da melhor alternativa nas etapas de tomada de decisão.

Basicamente nesta perspectiva se busca determinar qual é o problema (atividade inteligente); quais as alternativas de solução (atividade de concepção) e qual é a melhor alternativa (atividade de escolha), que caracteriza o processo das chamadas de decisões programadas e as não- programadas. Para ele, não são mutuamente exclusivas, mas polarizações entremeadas por uma gama contínua de

decisões (PEREIRA & FONSECA, 1997 p 256):

Decisões Programadas: As decisões são programadas à medida que são repetitivas e rotineiras e que se desenvolveu um método para se tratar do assunto ou decisões através de processos específicos estabelecidos pelas organizações. Estas decisões podem ser instrumentadas pela análise de sistemas, análise matemática, processamento de dados, pesquisa operacional e modelos.

Decisões não Programadas: são aquelas novas e não estruturadas. São decisões de momento, mal –estruturadas e de novas políticas. Como tais não têm um método determinado para a abordagem do problema, ou porque este problema não surgiu antes ou porque é complexo e extremamente importante. Tais decisões merecem um tratamento especial e o uso das técnicas heurísticas aplicadas em treinamento de decisores e por programas de informática.

Embora essas duas classificações sejam amplas, elas mostram a importância de diferenciar decisões programadas de não programadas, para ele os administradores da maioria das organizações enfrentam um grande número de decisões programadas nas operações do dia-a-dia. Por outro lado, a decisão não programada deve ser identificada com exatidão, pois é este tipo de decisão que constitui a base da alocação de muitos recursos.

Dentre as críticas dessa abordagem estão as que se referem à exclusiva preocupação com o procedimento e não com o conteúdo da decisão, e também a um infeliz resultado desta prática com o abandono do planejamento de longo prazo que, geralmente enfatiza excessivo controle (entendido como prática de dominação) de curto prazo. Isto gera a centralização da autoridade, o que pode repercutir negativamente sobre a motivação e a satisfação dos demais indivíduos da organização.

Por outro lado, as decisões não programadas tradicionalmente tem sido tratadas por processos gerais de solução de problemas, por julgamento, intuição e criatividade. No entanto, as modernas técnicas de administração não fizeram, na solução deste tipo de problemas, os mesmos progressos que fizeram no caso das decisões programadas.

A natureza, freqüência e grau de certeza que envolve um problema devem definir o nível de administração em que a decisão deve ser tomada, se referindo à sua freqüência rotineira ou sua emergência e imprevisibilidade.

As organizações necessitam de metas e objetivos (planejamento) em cada área em que o desempenho influencia a eficácia da organização. Se o planejamento

for estabelecido e implementado de modo adequado, os resultados programados e medidas indicarão se foram ou não alcançados, o que merece nova decisão, sucessivamente se referindo à linearidade, ao previsível nas organizações.

A subjetividade nas decisões individuais é grande e para isso ele, em sua concepção teórica da decisão alerta que:

a) *A Racionalidade* é limitada porque é impossível para uma pessoa processar grande volume de informações *a respeito da situação*, para uma análise mais completa, indo além de suas capacidades. Assim, se toma decisões através de pressuposições isto é, de premissas que a pessoa assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões, portanto, se relacionam com uma parte da situação ou com alguns aspectos dela.

b) *As decisões não são perfeitas*: não existem decisões perfeitas, apenas umas são melhores do que outras, quanto aos resultados reais que acarretam. Para ser mais racional em suas ações, a pessoa precisa freqüentemente escolher entre diferentes alternativas, se diferenciam entre si pelos seus resultados; e estes, por sua vez, devem se relacionar aos objetivos que a organização, como um todo, pretende atingir. O processo decisório racional implica a comparação de caminhos (cursos de ação) distintos através da avaliação prévia dos resultados decorrentes de cada um deles e do confronto entre tais resultados e os objetivos que se deseja atingir. O critério norteador empregado na decisão é a eficiência, isto é, a obtenção dos resultados máximos com meios limitados.

c) *Há uma relatividade das decisões no processo decisório, a escolha de uma alternativa implica a renúncia das demais e na criação de uma seqüência de novas situações e alternativas ao longo do tempo*. A esses leques de alternativas em cada situação se dá o nome de "*Árvore de decisão*". De um modo genérico, toda decisão é, até certo ponto, uma acomodação, pois a alternativa escolhida limita a realização completa ou perfeita dos objetivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias. A situação do meio limita as alternativas disponíveis, estabelecendo um nível que se pode atingir e, este nível nunca é ótimo, mas apenas satisfatório.

d) *Há uma hierarquização nas decisões*: o comportamento é *planejado* sempre que tem objetivos, e é *racional* quando se escolhe as alternativas mais adequadas que levam à consecução dos objetivos. *Simon* utiliza o conceito de *hierarquia* para distinguir o que seja um meio e o que seja um fim. Assim, os

objetivos pretendidos pelas ações das pessoas obedecem entre si a uma *hierarquia*, onde um nível qualquer é fim em relação ao nível mais baixo e meio em relação aos de ordem maior. O problema, para *Simon*, é quando a *hierarquia de objetivos* da organização, não é compreendida pelos participantes do trabalho finalístico (em geral operacional), pois não participaram de sua formulação ou são formulados de maneira obscura e contraditória.

e) *Há adequação à uma racionalidade administrativa*: para *Simon*, existe uma *racionalidade* no comportamento administrativo, pois o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado, isto é, orientado no sentido de alcançar objetivos previamente definidos da maneira mais adequada. As situações simples, nas quais um homem planeja e executa o seu próprio trabalho, exigem decisões pessoais. Porém, à medida que esta tarefa se expande e aumenta, exigindo o esforço de várias pessoas para levá-la a cabo, a simplicidade desaparece, tornando necessário o trabalho organizado do grupo. As técnicas que facilitam a aplicação do trabalho organizado constituem os processos administrativos. Assim, os *processos administrativos*, para ele são basicamente *processos decisórios*, pois consistem no estabelecimento de métodos de rotina para selecionar e determinar os cursos de ação mais adequados e na sua comunicação às pessoas por eles afetados.

Sob uma influência organizacional a organização retira de seus participantes a faculdade de decidir independentemente a respeito de certos assuntos e substitui por um *processo decisório* próprio e previamente estabelecido. As decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem, ordinariamente, em PEREIRA & FONSECA (1997, p. 271 a 272):

- a) *decisão das tarefas*: a organização focaliza e limita a atenção de cada um dos seus funcionários para atividades e funções específicas, que são os seus cargos.
- b) *padrões de desempenho*: são padrões que servem de guia e orientação para o comportamento racional das pessoas e para a atividade de controle pela organização.
- c) *sistemas de autoridade*: constituem meios importantes para influenciar e condicionar o comportamento das pessoas. São estabelecidos pela hierarquia formal e pelo sistema informal de influência das pessoas.
- d) *canais de comunicação*: se estendem em todas as direções, proporcionando o fornecimento de informações vitais no *processo decisório* de toda a organização.
- e) *treinamento e doutrinação*: a organização pretende por estes meios interiorizar nos seus participantes os critérios de decisão que ela pretende manter.

Para outros autores(FORCUIT *apud* PEREIRA & FONSECA,1997, p. 273)

as decisões são destacadas pela sua função definida e guardam semelhança com a proposta de Simon, sendo elas:

- -a decisão de resolução de problemas, que é acionada pela crise e resulta na correção/reação, "...visa corrigir um erro, um processo defeituoso..."e,
- -a decisão de orientação, para planejamento e criação, não se refere a um problema, ela se insere num movimento de planejamento, concepção e organização, portanto, não pretende corrigir uma situação mas sobretudo, de proceder a uma troca ou criar qualquer coisa.

As duas categorias são estreitamente relacionadas. A decisão de orientação exige planejamento, enquanto a da resolução de problema exige correção do caminho. Os dirigentes precisam ter claro o tipo de decisão que estão trabalhando, pois a abordagem metodológica de cada uma é diferente (Pereira & Fonseca,1997, p. 276).

Nas organizações as decisões são tomadas segundo a tipologia por ele descrita, que se referem à participação direta ou indireta como segue (Pereira & Fonseca,1997, p. 277):

- "decisões de integração" quando provocam o progresso e desenvolvimento da empresa ou da melhoria do trabalho;
- "decisões de adaptação" relacionadas com a divisão do trabalho a alocação do poder, aos planos de cargos; e, as
- "decisões de distribuição" referentes ao compartilhamento dos resultados positivos da organização através dos lucros.

4 Etapas do processo decisório racional

O *processo decisório racional* descrito por Simon (*apud* CHIAVENATO, ob. Cit, p. 144) é paradigmático, mesmo recebendo incremento de outros autores, traz a luz do conhecimento a tentativa de entender tanto os elementos constitutivos, quanto a sua aplicação e desenvolvimento nas organizações e explica, que devido a complexidade do tema, este é apresentado didaticamente em etapas, a saber:

4.1. Percepção da situação que envolve algum problema

Para Simon, cada um define a situação através de um complexo de processos cognitivos, de acordo com a sua personalidade, motivação, percepção e atitude. Assim, a situação se apresenta racionalmente, e é interpretada de acordo com o conhecimento que tem dos eventos futuros ou das probabilidades com que eles têm de ocorrer; das conseqüências possíveis dessas alternativas; de alternativas de ações possíveis ou disponíveis; e, das regras princípios através dos quais ele estabeleceu a ordem de preferência para as conseqüências ou alternativas.

Para Girin (1977, p. 78) Situação é definida por três aspectos:

- pelos participantes
- pela dimensão espacial (local e objetos)
- pela dimensão temporal (começo, fim, periodicidade)

Para Girin (ob. Cit., p. 81) contextos “são modos de leitura da situação”. Podem ser vistas como estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada um possui e utiliza para compreender os acontecimentos e, particularmente, os fatos de linguagem.

Os contextos podem ser fracamente estruturados como são as manifestações de afeto ou de hostilidade em grupos ou, fortemente estruturados quando relacionados à hierarquia nas organizações. Cabe salientar que nas organizações, nem todos os contextos se referem a ela, mas também ao contexto geral onde estão inseridas ou ao ambiente.

Sobre o ambiente, cada organização é parte de um sistema econômico, de um sistema social e de um sistema político. Estas e outras forças ambientais podem ter grande impacto sobre muitos tipos de decisões. Há muitas forças além do controle de quem decide e, essas forças podem influenciar cada fase do processo de decisão.

De fato o sucesso ou o fracasso de muitas decisões, mais cedo ou mais tarde, será determinado pela maneira como elas interagem com o ambiente no qual as organizações funcionam.

A principal tarefa de quem toma decisão é antecipar-se e adaptar-se às mudanças que escapam ao controle da organização, provocando mudanças que estão sob seu controle. Várias condições do ambiente podem influenciar a organização de duas maneiras importantes: primeiro, podem agir como restrição ao

limitar de fato a eficácia da organização . Por outro lado, podem agir como oportunidade para a melhoria da eficácia.

Já se tem comprovado que muitas organizações que gozam de taxas de crescimento acima da média capitalizam as oportunidades oferecidas pelo meio ambiente, e outras, perdem muito terreno por se adaptarem com atraso às mudanças do ambiente ou mesmo resistirem à adaptação. São estas condições ambientais que podem atuar ao mesmo tempo como restrições para uns e oportunidade para outros como descreve Gibson (1988, p. 57), e segue:

- *Mudanças tecnológicas:* As mudanças tecnológicas podem influenciar o destino de uma organização. Quando as oportunidades existem, mas sem a tecnologia adequada disponível, passa a ser restrição. Na era da informatização nenhuma organização sobrevive sem arrojado investimento em tecnologia de ponta, voltada para agregar informações imprescindíveis à solução dos problemas. Especialmente no que tange a área de segurança pública os fatos acontecem com expressiva velocidade, modificando contextos e exigindo uma performance de controle de situações em tempo real. Somente com pessoal capacitado e um aparelhamento de última geração será possível a Organização fazer frente às demandas de seu público alvo. No caso da Polícia Militar é importante ter uma visão atualizada do contexto em que está inserida, procurando ao máximo acompanhar a evolução tecnológica que margeia as grandes empresas, sob o risco de ficar à margem de todo o processo, e conseqüentemente, incapaz de atender aos anseios da sociedade, no que se refere a prestação de seus serviços, no caso, segurança pública de qualidade.

- *Mudanças políticas, legais e reguladoras:* As leis que regulamentam o funcionamento do Estado e dos cidadãos caracterizam o ambiente legal, político e regulador enfrentado pelas organizações. Os regulamentos afetam os tomadores de decisão, sejam eles no nível público ou privado, podem também agir como restrições ou como oportunidades. É complexa a posição do tomador de decisões frente às incertezas da política, dos planos de governo, que muitas vezes têm interesses diversos da Organização Policial Militar. Por isso toda prudência é salutar quando da tomada de decisões de longo prazo, que envolva recursos financeiros.

- *Mudanças culturais e sociais:* Aparecem como elemento onipresente de nosso sistema social. Os que decidem precisam identificar as condições sociais

de mudança, condições estas que influenciam a consecução de metas e objetivos. Os valores da sociedade devem refletir na toma de decisão organizacional. No que tange à Polícia Militar enquanto organização, deve haver constante estudo dos fenômenos sociais pois não seria possível a Corporação prestar bons serviços sem levar em consideração os valores da sociedade. Por exemplo, formas de abordagem com mais rigor às vezes pode ser necessário, contudo, não pode ser uma regra, pois a população não tolera o uso da força indiscriminadamente. À medida que os níveis de violência se alteram no seio de um determinado segmento social, pessoas tendem a modificar suas opiniões a respeito de determinado tema. Assim, a Corporação deve estar atenta a esses fenômenos, a fim de evitar desgastes desnecessários.

- *A Competição:* Num nível mais imediato, as ações dos competidores têm forte impacto na consecução da meta organizacional. O importante a ressaltar é que todas as organizações enfrentam algum tipo de competição. No caso da Corporação Policial Militar muitos são os óbices para se atingir os objetivos. Competidores existem em toda parte, sempre buscando dificultar o desempenho da Organização. Há competição por recursos financeiros dos Estado, e até da iniciativa privada; há competição por mais espaço no que se refere a prestação de segurança pública, como é o caso das empresas de segurança privada; há competição a nível legislativo, onde outros segmentos buscam subtrair ou dividir a missão constitucional da Corporação, enfim, é necessário que o tomador de decisão esteja sempre atento e muito bem informado para que possa manter a Instituição em seu devido lugar, desempenhando e defendendo com garra o seu papel constitucional.

- *Recursos:* A capacidade de uma organização em competir e atrair recursos é um determinante crítico de sua eficácia. Determina a capacidade da organização para responder às ameaças e oportunidades enfrentadas. Esses recursos dependem, no caso das Corporações militares, de leis, de planos de governo, da iniciativa privada, através de convênios, etc. É óbvio que a Corporação só conseguirá atrair recursos, a partir de uma contra-prestação eficiente, demonstrando resultados positivos. Para isso o tomador de decisão deve contar com uma boa assessoria, capaz de ter uma visão macro das oportunidades.

- *A organização:* É naturalmente o ponto principal do ambiente para quem decide. Do ponto de vista decisório, o grau de eficácia depende de como a organização integra e dirige a conversão dos recursos e como ela interage com seu

ambiente e cumpre com suas finalidades. Observe-se que o sucesso da organização depende grande parte de sua capacidade de traçar objetivos e atingir metas. A conversão de recursos em meios para se atingir objetivos deve ser uma forte habilidade inerente ao tomador de decisão. Aí estão implícitos diversos fatores de caráter técnico e operacional, pois que existem decisões a nível interno e externo. Decisões que envolvem mudanças de rotina interna devem ser adotadas somente depois de um minucioso estudo de situação, avaliando previamente suas conseqüências, vantagens e desvantagens. Decisões não programadas tendem a causar sério desconforto ao público interno, e se mal administradas poderão provocar graves e irreversíveis danos à Instituição frente ao seu público externo.

- *Clientela*: Finalmente, a eficácia da organização depende de como ela satisfaz às necessidades de seu público. No caso da Corporação Policial Militar os membros da sociedade têm um papel fundamental na tomada de decisões. A influência importante do público nas decisões organizacionais é acentuada pelo fato de que, em última análise, a justificativa para a existência de qualquer organização é de bem servir ao seu público alvo. No caso da Polícia Militar o seu público potencial são todos os membros da sociedade. Diariamente a Corporação interage com uma gama de pessoas, sempre tendo como meta preservar o interesse social da segurança pública, proporcionando tranquilidade e boa qualidade de vida.

4.2. Análise e definição do problema

A condição necessária para a decisão é o problema. Isto é, se não existirem problemas, as decisões não serão necessárias, pois as ações continuam seu curso normal e/ou programado. Isto acentua a importância de se estabelecerem metas e objetivos mensuráveis num planejamento. O grau de criticidade de um problema organizacional é medido pela diferença entre os níveis de desempenho específico nas metas e objetivos da organização e os níveis de desempenho atingidos.

Para abastecer o processo decisório a organização precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas, em situações que nunca revelam as opções disponíveis, nem os possíveis resultados dessas alternativas. A capacidade da organização de coletar e

processar tais informações para proporcionar às pessoas que decidem, no tempo hábil, as bases para a melhor escolha, é limitada se não dispor de um sistema de informações que satisfaça estas necessidades. Assim, o tomador de decisão não tem condição de analisar integralmente todas as situações nem de procurar todas as alternativas possível, cõo fundamenta Simon em sua Teoria, e por isto ele destaca que o comportamento administrativo não é otimizante, nem procura a melhor maneira, mas é satisfacente, pois procura a maneira mais satisfatória entre aquelas que conseguiu comparar.

4.3 Definição dos objetivos

Aqui a definição de que estado de coisas se quer ou necessita atingir para eliminar ou contornar o problema. Os objetivos se referem ao realinhamento dos objetivos em função de seu desvio, o que pode ter causado o problema.

4.4 Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação

Antes de se tornar uma decisão, precisa se desenvolver alternativas viáveis (de fato são as soluções potenciais do problema) e considerar as possíveis conseqüências de cada uma delas. Trata-se realmente de um processo de pesquisa em que os ambientes interno e externo da organização são investigados para que informem sobre as possível alternativas a serem desenvolvidas.

4.5 Avaliação e comparação dessas alternativas

Desenvolvidas as alternativas, elas devem ser avaliadas e comparadas. Em cada situação decisória o objetivo da tomada de decisão é escolher a alternativa que irá produzir os resultados mais favoráveis ou os resultados menos desfavoráveis. Isto reenfatiza a necessidade dos objetivos e metas, uma vez que, ao escolher as alternativas, aquele que decide deve ser balizado pelos objetivos e metas previamente estabelecidas. A realização resultado-alternativa está baseada nas condições de certeza, risco, incerteza e turbulência já descritos.

4.6 Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos

A finalidade de se escolher uma alternativa é resolver um problema para atingir determinadas metas e conseguir certos objetivos. Embora quem decida escolha a alternativa que, segundo seu julgamento, terminará por atingir o objetivo, a seleção real não deve ser considerada como um ato isolado. Entre os elementos decorrentes da decisão estão de modo especial a implantação, o controle e a avaliação. A tomada de decisão é um processo dinâmico. Raramente existem situações em que uma única alternativa consegue atingir o objetivo sem provocar ações colaterais positivas ou negativas sobre outros objetivos. A multiplicidade de objetivos organizacionais complica o mundo real de quem toma decisões. Em decorrência disso, a maioria das decisões administrativas, as soluções ótimas são impossíveis. Isto porque quem decide não pode conhecer as conseqüências de cada uma das alternativas e sua probabilidade de ocorrência.

No momento das escolhas há necessidade de se levar em consideração os paradoxos nos quais as decisões estão submetidas e que não podem ser resolvidos mas apenas controlados (Pereira & Fonseca, 1997, 15) e o controle está na contaminação das decisões por um único parâmetro.

4.7 Implementação da alternativa escolhida

Qualquer decisão é pouco mais do que uma abstração enquanto não é implantada. Em outras palavras, a escolha deve ser bem implantada para que se avalie se atingiu o objetivo mais adiante.

Como na maioria das vezes a implantação das decisões envolve pessoas e um dos testes reais do acerto das decisões é o comportamento destas pessoas em relação à decisão. Ainda que a decisão seja tecnicamente correta, ela poderá ser minada pela insatisfação dos subordinados. Por isso o cargo do administrador não se restringe à qualidade de escolher bem, inclui ainda o conhecimento e a habilidade necessária para transformar a solução em comportamento dentro da

organização. Para Simon, consegue-se isto mediante uma boa comunicação com os indivíduos e os grupos.

4.8 Controle e Avaliação

A boa administração requer medidas periódicas dos resultados reais. Os resultados reais são comparados aos planejados (o objetivo) e se houver desvios, será preciso que haja mudanças. Novamente aqui ressalta-se a importância dos objetivos mensuráveis. Se não existirem tais objetivos não será possível avaliar o desempenho

5 Etapas do Processo Decisório, segundo o Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, através do Manual de Trabalho de Comando, apresenta, de forma não diferente de Pereira & Fonseca (1997) as etapas do processo decisório, e em razão da identidade e pertinência, é fundamental apresentá-la:

5.1 Identificação do problema

Estudiosos afirmam que é parte mais difícil não é encontrar a solução correta para o problema, mas sim a definição correta do problema. Um problema bem definido é um problema quase solucionado.

Um problema aparece quando um comandante se torna consciente de que algo não está funcionando bem. Esta conscientização pode ser adquirida de várias maneiras: Relatórios, exame de situação, avaliação de resultados, etc. um comandante inteligente deve ter uma visão ampliada enxergando rumos mais promissores cuja solução exige pouco esforços

5.2 Análise do problema

Neste estágio o problema já foi identificado e é o momento da reunião de informações e percepção da situação

5.3 Formulação de alternativas

O problema já foi conhecido e delineado tendo-se a correta percepção da situação, suas causas e efeitos, a busca de alternativas. A busca de alternativas deve ser uma atividade racional e lógica, não se pode fantasiar. Muitas vezes a mais de uma alternativa que pode levar a decisão certa. A tarefa do comandante auxiliado pelo seu estado maior é avaliar as oportunidades, analisar as linhas de ações e decidir pelo seu convencimento. O comandante inteligente evita a tendência de decidir adotando padrões como por exemplo "sempre se fez assim, devemos continuar fazendo e Nada se cria, tudo se copia".

5.4 Analise das alternativas

Desenvolvido o leque de alternativas cabe a analise das conseqüências de cada uma, formulando um quadro comparativos de vantagens e desvantagens.

5.5 Seleção da alternativa

O comandante terá a sua disposição as varias alternativas apresentadas pelo seu staff, capazes de resolver o problema. Esta etapa é o memento critico da manifestação pela escolha de uma delas.

Alguns estudiosos estabelecem quatro parâmetros para escolha da solução mais apropriada;

I.. **O risco** – Não há ação isenta de risco, mas a ausência de ação é o maior risco. O comandante deve pesar as supostas vantagens na tomada de decisão.

II.**O momento** – Se a situação é emergencial a alternativa preferível é aquele que consegue causar impacto imediato. Se a decisão implicar em um esforço prolongado a alternativa preferível será aquele que enseja impactos posteriores.

III.**Economia de esforços** – A regra básica é conseguir o máximo de resultados com o mínimo de esforço.

IV.**Limitação de recursos** – De nada adianta boas decisões se não considerar os recursos disponíveis, pois esta decisão será utópica é irreal.

6 A Importância da informação no Processo Decisório

A informação, sem dúvida, é a base onde todo comandante procura se firmar para poder tomar decisões. Ela dá todo o suporte que necessário para poder dar rumos e decidir como será a atuação da sua organização policial militar.

É importante ressaltar que de nada adianta ter uma grande quantidade de informação se elas não tiverem qualidade. Logicamente, um comandante com uma grande quantidade de qualificadas informações, sobressairá na sua atividade diretiva.

Nas organizações privadas, que visam a competitividade, essas informações que permitem vantagens a quem as possui, são chamadas de IPVC - Informação para Uma Vantagem Competitiva.

As informações podem ser institucionais, a nível alto; intermediárias, como o próprio nome já diz; e operacionais, a nível mais baixo. A diretriz geral é que a informação fornecida a cada nível seja igual a necessária, ou seja, não é aconselhável, por exemplo, dar informações de futuros negócios da alta administração a um gerente da linha operacional.

A produção das informações necessárias a cada nível organizacional é dada através do SIG (Sistema de Informações Gerenciais). Para as decisões estruturadas, rotineiras, é necessário um formato pré-determinado, que será usado no processo normal de relatórios; já para as decisões não estruturadas, que são

tomadas uma única vez com singularidade, informações particulares são necessárias. Por isso, é preciso haver um SIG flexível.

A comunicação também é outro elemento fundamental, pois permite a troca de informações, as coordenações de atividades, a socialização dos indivíduos, etc. Ela é a “cola” que faz a organização permanecer unida. Os termos básicos da comunicação são a fonte que codifica a mensagem, a mensagem que é codificada, a transmissão da mensagem, o canal pelo qual a mensagem é transmitida, quem recebe a mensagem, a decodificação da mensagem e a realimentação (feedback) enviada ao emissor.

As tomadas de decisões estão diretamente ligadas à função de planejar, ou seja, estão definitivamente relacionadas à administração. É necessário levar em conta que o processo de tomar decisões é algo complexo, porém não precisa, necessariamente, ser tratado com uma ordem rígida, porém certa ordenação é, sem dúvida, necessária.

Existem duas abordagens para a solução de problemas. A primeira é o *pensamento linear*, onde cada problema possui uma solução única e que ela não afetará o restante da instituição, apenas a área do problema. Embora essa abordagem seja muito simples, todos nós sabemos que uma decisão afeta mais do que apenas a área do problema, e que, nem sempre uma decisão pode ser igualmente adotada, pois os ambientes mudam.

A outra abordagem é a *sistêmica*, onde os problemas e as soluções nem sempre são constantes, mas estão em contínua transformação. Existem duas posições sobre o papel da comunicação nas organizações. A primeira considera a comunicação como um subprocesso, que serve como canal para o desempenho de outras funções; a outra diz que a comunicação é um processo em que a organização se constitui.

Os níveis de tomada de decisão não são os mesmos. Podem ser estratégicos (alta administração), táticos (intermediários) e operacionais (nível de supervisão).

Existem também, diferentes estilos de tomadores de decisões, valendo ressaltar que não existe um estilo melhor que outro definitivamente, porém, cada tipo de organização necessita de um ou de vários estilos, dependendo de seu contexto organizacional.

7 Administrar é decidir

Numa sociedade organizacional, seja ela pública ou privada a figura do administrador ganha muita importância, pois a geração de riqueza e bem-estar das pessoas depende em grande parte de sua atuação.

Administrador é uma denominação geral para todo aquele que dirige, seja ele um comandante, gerente, executivo, enfim é o responsável em coordenar o esforço grupal e realizar o objetivo predeterminado pela sua organização.

Várias abordagens procuram explicar qual deve ser o trabalho do administrador, mas todas elas apresentam apenas uma visão parcial do tema estudado.

Uma dessas abordagens é descrita por Herbert A. Simon no livro “comportamento administrativo”, onde ele mostra que é possível coordenar o esforço grupal a partir do entendimento do processo decisório.

Para Simon, a organização é um complexo sistema de decisões e cabe ao administrador distribuir as funções decisórias com o propósito de influenciar o comportamento das pessoas que realizam “o trabalho físico” (nível operacional) na organização, de forma a conseguir a integração do comportamento de seus integrantes.

As unidades são interdependentes e se inter-relacionam formando um conjunto.

8 O papel do comandante em tomar decisões

Comandar é tomar decisões e há inúmeros fatores envolvidos neste processo, porém podemos destacar alguns que são os principais no desenvolvimento deste processo. Um dos principais é planejar e direcionar suas decisões, organizar, ampliar e também direcionar suas idéias.

As decisões do comando não são apenas de domínio do comandante, elas fazem parte do seu dever funcional, exigem legitimidade legal, ou seja, a situação em que a responsabilidade pela decisão é sua, por forças legais; aquelas decisões que envolvem valores éticos, ou seja jamais fugir do dever de decidir,

mesmo que ele não seja obrigado, e a emergência da situação que exige uma decisão urgente e imediata.

Todos os comandantes, independentes dos seus níveis de comando, tomam decisões indiferentes da posição ocupada, pois apesar de seus poderes diferirem, a tomada de decisões é imprescindível. Mais cedo ou mais tarde o tomador de decisões será inevitavelmente afetado por suas decisões, por isso a tomada de decisões deve ser minuciosamente analisada, pois influenciará a todos direta ou indiretamente.

O comandante deve comparar a tomada de decisão a um "iceberg" onde a parte visível corresponde ao seu conhecimento dos fatores envolvido no processo decisório, representando a parte submersa tudo aquilo que desconhece, mas que vai influir sobre o sucesso ou não do processo.

A teoria pode contribuir para aumentar a parte visível do iceberg, poupar o comandante um duro aprendizado por acerto e erro. O custo de certas decisões pode ser bastante alto, seus resultados irreversíveis ou comprometer muitas outras escolhas. Muitos comandantes ignoram a racionalidade na tomada de uma decisão e algumas vezes fazem pouco esforços para implementar suas decisões, agindo assim acaba tomando decisões precárias que o levam ao insucesso.

Segundo Bresson, decidir e apostar no futuro. A incerteza inerente ao processo não afasta, ao contrario, aumenta a necessidade da informação.

Deve-se evitar formular objetivos vagos, bem como os demais específicos que impedem a flexibilidade na adaptação às modificações do meio.

9 Conclusão

Ao contrário do muitos possam pensar, a decisão não é um processo simplista, que apenas nos leva a decidir meramente sobre nossos conceitos e definições.

As teorias da administração, trataram logo que percebeu a importância de deslocar a decisão da arte para a ciência, em discutir e criar estruturas e funcionalismo ao processo decisório, gerando num processo dialético a saudável disputa intelectual entre diversos autores, e com isso, na medida da superação, a

nova modalidade buscou implementar a anterior, razão pela qual a Teoria da Decisão tratada por Herbert Simon não ficou superada, mas passou a receber complementação das demais.

Em princípio, o indivíduo foi separado por grupos, e somente um detinha o poder de decisão. Depois, pela teoria das Relações Humanas, a decisão levou em consideração o indivíduo, mas buscou separar sua individualidade da organização. Posteriormente, a Teoria Behaviorista da Administração, entendeu o ser humano completo em si, e portanto, capazes de produzir influências no processo decisório.

Por fim com a Teoria dos Sistemas, o meio e o contexto somaram ao indivíduo, acrescentando o amplo uso da informática e suas soluções na geração de informações, as quais ampliam o escopo da visão instrumental para o processo decisório, juntamente com o uso de modelos matemáticos e estatísticos que melhoram a precisão e agilidade das escolhas, além das características do homem que decide.

O estudo em questão é altamente aplicável na organização policial militar, tanto é que a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais elaborou um manual, que possui em seu corpo um destaque para o processo decisório.

Em nossas vidas estaremos envolto em circunstâncias que caberá nossa decisão, diante da situação que envolve algum problema, defini-lo pelos participantes, pela dimensão espacial e pela dimensão temporal, respeitando o contexto que nos permite a leitura da situação.

A identificação do problema é passo fundamental, pois a maioria dos erros no processo decisório não é a escolha da alternativa mais adequada, mas identificar corretamente o problema. Daí para as demais etapas do processo decisório se torna mais fácil, se o autor da decisão possui informações essenciais, pois sua capacidade é limitada, mesmo sendo altamente inteligente.

Nas organizações militares, a existência da assessoria é o elemento facilitador da decisão por parte do comandante. Este, no entanto, não deve tomá-la sem consulta ao especialista que reuniu o máximo de informações visando auxiliar. As experiências e o intelecto do comandante, por mais abrangente que seja, aumenta o risco de sua decisão, pois sempre trabalhará com incerteza, independentemente do mais pequeno problema, pois a alternativa nunca será a correta, apenas a melhor entre as diversas variáveis.

10 Bibliografia

CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. 4. ed. 2. vol. São Paulo: Makron, 1993.

PEREIRA, M. J. L. B. & FONSECA, J. G. M. *Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

GIRIN, J. A. A Linguagem nas Organizações: Signos e Símbolos. In: Chanlat, J-C (coord): *O indivíduo na Organização-Dimensões Esquecidas*. (1994) São Paulo. Atlas. vol. III, Torres, O. L. S. (tradução).

EDUCATERRA. *Revolução Francesa de 1789*. Disponível em <http://educaterra.terra.com.br/Voltaire/mundo/rev_francesa.htm>, acesso em 14/09/2007.

Cornélio, R: A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: Um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ, Dissertação de mestrado, Fiocruz, RJ 1999

PMMG. *Manual de Trabalho de Comando*. Péricles de Souza Foureaux (org.). Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: Aplicação qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.