

Uma Breve Introdução à Tomada de Decisão¹

Marc Jacquinet

Henrique Curado

Outubro de 2019

A tomada de decisão é um dos aspetos centrais da gestão das empresas e das organizações. O gestor e o empreendedor têm como tarefa essencial a tomada de decisão sobre os objetivos, problemas e desafios da organização em apreço. A problemática da decisão abrange todas as funções clássicas da gestão: a direção e a liderança, a estratégia e o planeamento, a organização e a gestão dos recursos humanos e o controlo e as auditorias.

Podemos distinguir três concepções clássicas, bem como uma mais recente da tomada de decisão: a tomada de decisão tradicional, a decisão racional, a decisão contingencial e, finalmente, a decisão complexa.

A decisão tradicional baseia-se na experiência dos indivíduos e na história das organizações ou burocracias. Podemos parcialmente relacionar esta conceção com a da teoria clássica da burocracia, e também com perspectivas antigas da gestão dos negócios públicos e da administração da *polis*, reino, república ou império, conforme as épocas. É ainda frequente assimilar a tomada de decisão tradicional aos hábitos, tradições, ou seja às normas sociais em vigor, e às normas de direito ou, frequentemente, às normas formais das organizações e instituições. Esta perspectiva tradicional é ainda hoje muito relevante, coexistindo com as outras modalidades de tomada de decisão mais modernas, que decorrem mais do processo de industrialização e de industrialização (Musso 2017).

A segunda concepção da tomada da decisão emerge no século XX, com precursores no século XIX, nomeadamente as escolas marginalistas na economia política e nos contributos de Max Weber em sociologia. Esta segunda concepção vai chegar à noção de racionalidade e de

¹ Uma versão anterior e mais breve foi publicada em Jacquinet, Marc e Curado Henrique (2019) “Tomada de Decisão” em J. Jardim e J. E. Franco (2019) *Dicionário de Educação em Empreendedorismo*, Lisboa: Gradiva.

tomada de decisão racional que dominou até aos anos 70 a ciência económica e as ciências de gestão e da administração. A versão dominante e mais destacada da tomada de decisão racional é a da racionalidade substantiva e que encontramos na economia neoclássica e na maior parte das teorias funcionais da gestão e administração de empresas.

A terceira concepção da tomada da decisão é a teoria contingencial, ou teoria da contingência, que considera que a tomada de decisão está mais ligada a fatores inerentes ao ambiente e ao meio em que os atores e as organizações desenvolvem as suas atividades. Os fatores contingentes, sendo imprevisíveis, impossibilitam a generalização de princípios e de padrões de comportamento para além das rotinas. O contexto deve ser interpretado de modo radical e como constitutivo da natureza da decisão. Rompe-se com a noção linear e simples, embora se mantenha uma linearidade geral que vai da formulação do problema até à análise das opções e à escolha da via mais adequada a seguir. A noção de racionalidade subjacente é a da racionalidade limitada ou processual (Herbert Simon) em que o gestor escolhe a alternativa satisfatória (e já não necessariamente a única e melhor solução como no modelo de racionalidade substantiva). A informação é incompleta, o problema pode não ser simples ou de formulação óbvia, e algumas das consequências podem não ser identificadas ou estimáveis.

O quarto modelo de tomada de decisão é o decisão complexa (e decorre da noção de complexidade e da teoria da complexidade (Arnaud 1996, 2015; Caetano e Jacquinet 2010; Mainzer 2008) e significa uma ruptura com a noção de linearidade (que, no entanto, não desaparece totalmente, nomeadamente na parte da análise do problema e no tratamento dos subsistemas simples) e a introdução de recursividade (feedback positivo ou negativo). Seguindo Arnaud (1996 e 2015) a decisão complexa consiste: (1) numa diversidade de modos de governança e de gestão; (2) numa dificuldade em seguir critérios únicos (como o *one best way* baseado num critério só) e na dificuldade em definir as várias dimensões relevantes do problema; (3) na exigência e necessidade maior de participação dos atores; e (4) numa especificação mais difícil dos papéis dos atores (agentes, gestores, investidores, trabalhadores, cidadãos, entre outros intervenientes). Além destes elementos é importante destacar a questão dos valores e dos problemas éticos em gestão que dificultam ainda mais a tomada de decisão.

Cabe dizer que os quatro modos de decisão podem coexistir numa mesma situação de decisão ou no contexto de análise de um problema. Para os assuntos mais simples, uma abordagem

tradicional ou racional (nesta segunda abordagem, se implicar custos baixos) é mais adequada. Em situações em que o problema é caracterizado por um contexto incerto e com consequências mal conhecidas sobre vários cursos de ação, então os procedimentos contingenciais ou complexos podem revelar-se mais adequados. Assim, é importante que o gestor desenvolva a capacidade de tomar as decisões segundo as modalidades mais adequadas, integrando ou encarando a tomada de decisão num processo mais global de aprendizagem. Importa ainda referir que para além da tomada de decisão é de extrema importância a forma como se processa a sua comunicação, tendo em conta a necessidade de acautelar a forma como esta é percebida pelas partes interessadas. Descurar este momento pode implicar custos, além de incómodos que poderiam ser evitados.

Importa ainda tecer algumas observações sobre os elementos distintivos da tomada de decisão nos processos empresariais e no empreendedorismo e, por fim, no processo de tomada de decisão pública.

Em primeiro lugar, numa perspetiva tradicional, de gestão, as decisões são escolhas feitas entre um conjunto de duas ou mais alternativas. Geralmente é nestes termos que a decisão é apresentada e as suas consequências analisadas. Todavia, se tivermos presente que inúmeros empresários de sucesso passaram por sucessivas experiências fracassadas percebemos que a tomada de decisão no âmbito do empreendedorismo tem características distintas do processo de tomada de decisão no âmbito duma organização de média ou grande dimensão. Desde logo quando se projetam no domínio da inovação tecnológica onde a espera associada à análise condiciona fortemente a entrada no mercado, podendo a oportunidade desaparecer.

Importa perceber que se esta realidade se coloca em geral para as *startups*, já não quando estas são *spinoffs*, as quais emergem de uma qualquer organização, seja empresarial ou académica, aqui se incluindo os centros de investigação. Com efeito, imergindo as *spinoffs* duma organização, na tomada de decisão do seu surgimento houve a possibilidade de fazer uma análise de risco suportada em informação detalhada. É esta associação a um projeto bem-sucedido que as incrementa que lhes retira a incerteza associada à limitação de informação que as *startups* conhecem. Consequentemente, o empreendedor está associado a um grau de risco que embora exista em qualquer tomada de decisão nas organizações em geral, nas *startups* é exponenciado pela necessidade de celeridade na tomada de decisão, a qual está associada e até é determinada pelo suporte em informação limitada. Neste sentido,

embora em qualquer processo de tomada de decisão haja um risco inerente, nos processos empreendedores este assume uma maior dimensão, razão de ser de muitas das experiências não serem bem-sucedidas. Acresce que se nas organizações em geral o risco, previamente percebido no processo de tomada de decisão, acaba por não ser irreversível quando a decisão não é bem-sucedida, já nos processos empreendedores em geral é determinante do insucesso das *startups*. Mas esse facto é inerente ao empreendedorismo pois o empreendedor ciente de que a tomada de decisão carece de celeridade tem consciência e aceita o risco que lhe é inerente. Em suma, enquanto nos processos empresariais em geral, bem como nas *spinoffs*, que nascem associadas a uma organização-mãe, a tomada de decisão pressupõe uma análise detalhada das opções e uma análise do risco a elas inerente, uma *startup* não tem esse *background* de proteção, sendo a possibilidade de risco enorme, pela maior possibilidade de ocorrência e pela inerente irreversibilidade.

Como nota final deixa-se uma referência à tomada de decisão pública. Pública e não apenas política, querendo aquela compreender esta. Com efeito, a tomada de decisão pública, *lato sensu*, compreende as opções feitas em nome da gestão da “coisa pública” seja ao nível da macro decisão – a tomada de decisão política – seja ao nível da micro decisão, tomada pelo gestor duma organização à qual foi cometida a satisfação de necessidades coletivas por incumbência do estado, sempre que esta pressupunha um mínimo de discricionariedade, i.é, uma hipótese de escolha entre soluções alternativas. Seja quando um autarca optar entre duas prioridades, v.g., entre a renovação duma escola ou na criação de novas acessibilidades viárias; seja quando um académico optar entre a renovação do parque informático, ou na alocação de recursos à progressão estagnada dos académicos. Há porém distinções de remota entre a decisão pública do político e a decisão do gestor público. Enquanto aquele tem de tomar decisões no quadro do pluralismo democrático, mediante manifestações de oposição e consenso, a tomada de decisão do gestor público, salvo na gestão autárquica, faz-se no contexto de um mandato alicerçado no cumprimento programático institucional cujo *múnus* é fixado estatutariamente sem que, em regra, haja uma participação de ideias por oposição de outros grupos interessados, os quais se manifestam antes por negociações implícitas aos jogos de poder. Estamos, em suma, ante a distinção entre poder legislativo – porquanto as opções políticas se consubstanciam em leis –, e o exercício do poder administrativo (sob a tutela do poder executivo ou governamental). Importa porém referir que

há distinções no processo evolutivo dos dois níveis de decisão. Assim, se hoje há em ambos uma maior capacidade de escrutínio e sindicância das razões de cada tomada de decisão, no plano político, fruto do processo de globalização económica e de reestruturação das novas alianças dos estados, mediante inserção em estruturas de feição supranacional, a tomada de decisão política encontra-se fortemente hipotecada. Os exemplos grego e português de modelação das opções políticas no contexto da intervenção externa nas suas economias são disso exemplo. Igualmente ilustrativo é o *Brexit*, designação pela qual ficou conhecido o processo tendente à saída do Reino Unido da União Europeia, mediante referendo ocorrido a 23 de junho de 2016. Com efeito desde que aderiu à Comunidade Europeia em 1973, sempre se suportou na força da libra, enquanto os demais estados-membros vieram sucessivamente a perder capacidade de decisão mediante o condicionamento das suas moedas, razão pela qual o Reino Unido sempre se recusou a adotar uma moeda única europeia. Por razão idêntica se recusou a integrar o Acordo de Schengen. Em suma, o *Brexit* traduz um repúdio pela transferência de parte da soberania para uma estrutura supranacional, a qual impunha uma perda de capacidade da tomada de decisão política. Neste contexto, o espaço para a tomada de decisão política é substancialmente menor, sendo condicionado pelo contexto da globalização e pelas transferências de soberania. Questionamo-nos assim se os modelos de tomada de decisão política se afiguram capazes de responder ao novo paradigma da tomada de decisão, a decisão política altamente condicionada.

Referências

- Alvesson, M., Bridgman, T., & Willmott, H. (2009). *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Arnaud, A.-J. (1996). Modélisation de la décision complexe en droit. Quelques pistes de réflexion. *Cahiers du CIRESS*, 2(1), 7-28
- Arnaud, A.-J. (2015). *La gouvernance: un outil de participation*. Paris: LGDJ-Lextenso.
- Batmanglich, C. A. (2014). *Why Leaders Fail Ethically: A Paradigmatic Evaluation of Leadership*, Berlin: Springer.
- Bronner, G. (2016). *La pensée extrême. Comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Bronner, G. (2015). *L'empire des croyances*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bronner, G. (2012). Perceptions du risque et précautionnisme. [Perceptions of Risk and Precautionism]. *Revue de métaphysique et de morale*, 76(4), 531-547.
doi:10.3917/rmm.124.0531
- de Brabandere, L., & Mikolajczak, A. (2009). *Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes*. Paris: Eyrolles.
- Fleming P, Spicer A (2010) *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press
- Frey, B. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Jacquinet, Marc e Curado Henrique (2019) “Tomada de Decisão” em Dicionário de Educação em Empreendedorismo, Lisboa: Gradiva.
- Kast, R. (1993). *La théorie de la décision*. Paris: La Découverte.
- Kast, R. (2003). *Calcul d'un coût économiquement acceptable pour la mise en pratique du principe de précaution*. *Revue économique*, vol. 54,(6), 1307-1334.
doi:10.3917/reco.546.1307.
- Kelly, A. (2003). *Decision Making Using Game Theory: An Introduction for Managers*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Klikauer, T. (2016). *Management Education: Fragments of an Emancipatory Theory*. Cham (Switzerland): Springer International Publishing.
- Mainzer, K. (2008). *Komplexität*. Paderborn: Wilhelm Fink, _UTB (Vol. 3012).
- Morel, C. (2002). *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris: Gallimard.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *La Logique Sociale du Développement Territorial*, Montréal: PUQ.
- Musso, P. (2017) *La Religion industrielle. Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*. Paris: Fayard.
- Sengupta, R. N., Gupta, A., & Dutta, J. (2017). *Decision Sciences. Theory and Practice*. London: CRC Press.
- Sfez, L. (1976). *Critique de la décision*, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sfez, L. (2004). *La décision*, Paris: Presses Universitaires de France.

- Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise. Coûts de transactions, Economies de droits de propriété, Théorie de l'agence, Routines et apprentissages, Informations et incitations, Entreprise japonaise, entreprise fordienne*, Paris: Les Livres de poches, Librairie Générale Française
- Zorn, T., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). *Do we really want constant change?: Beyond the bottom line*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.

Resumo

A tomada de decisão é um elemento essencial da gestão das organizações, implicando dificuldades em seguir modelos de tomada de decisão, não só pelos fatores externos mas também pelos fatores internos à organização e, sobretudo, o contexto e as características dos decisores. Procede-se a uma revisão global dos problema da tomada de gestão baseada nos conhecimentos mais recentes sobre a matéria.

Palavras-chave: decisão, contingência, racionalidade; complexidade