

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**

2007/2008



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA E DO SECTOR PRIVADO: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NACIONAL

**CARLOS MIGUEL DE AMORIM INÁCIO
CAP/ADMAER**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE
TOMADA DE DECISÃO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA E DO
SECTOR PRIVADO: O PAPEL DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NACIONAL**

CAP/ADMAER Carlos Miguel de Amorim Inácio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Lisboa 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE
TOMADA DE DECISÃO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA E DO
SECTOR PRIVADO: O PAPEL DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NACIONAL**

CAP/ADMAER Carlos Miguel de Amorim Inácio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Orientador: MAJ/PILAV Rui Mendes

Lisboa 2008



Agradecimentos

Aos seguintes militares pela disponibilidade demonstrada para serem entrevistados, contribuindo de forma inestimável, para o presente trabalho:

- MGEN/PILAV Mora de Oliveira
- COR/ADMAER Francisco Hilário
- COR/ENGEL Jorge Aires

Ao meu orientador, MAJ/PILAV Rui Mendes pela disponibilidade, interesse demonstrado e conselhos para a realização do trabalho.

À minha família pelo apoio e compreensão demonstradas.



Índice

Introdução.....	1
1. Tomada de Decisão	4
a. Conceitos Básicos.....	4
b. A Decisão	5
(1) Quanto ao carácter repetitivo.....	5
(2) Quanto à Complexidade, Estrutura e Abrangência da Decisão.....	5
(3) Quanto à Natureza das Decisões	6
c. Tomada de Decisão	7
(1) Tomada de Decisão e Resolução de Problemas	7
(2) As Estratégias de Tomada de Decisão.....	8
(3) As Abordagens Quanto à Participação na Tomada de Decisão.....	9
d. Processo de Tomada de Decisão	10
(1) As Fases do Processo de Tomada de Decisão	10
(2) Os Modelos de Tomada de Decisão	11
2. Cultura Organizacional.....	13
a. Conceito e Funções da Cultura Organizacional	13
(1) Conceito de Cultura Organizacional	13
(2) Funções da Cultura Organizacional.....	14
b. Cultura Organizacional versus Cultura Nacional	14
c. Cultura e Tomada de Decisão.....	17
d. Classificações das Culturas Organizacionais	18
(1) Tipologias de Cultura Organizacional.....	18
(2) Dimensões da Cultura Organizacional	20
3. Resultados do Estudo Empírico.....	21
a. Diferenças significativas no que respeita a práticas de tomada de decisão. O papel da cultura organizacional.	22
b. Semelhanças encontradas entre indivíduos que trabalham na FAP e indivíduos que trabalham no Sector Privado. O papel da cultura nacional.....	23
c. Como Melhorar	24
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	28



Resumo

As diferenças nos processos organizacionais e estilos de gestão, entre organizações do Sector Privado e Sector Público, há muito que são investigadas pelos académicos e amplamente discutidas nos Media. O principal interesse desta área de investigação é encontrar factores que contribuem para as diferenças na eficiência e eficácia, frequentemente encontradas entre os dois sectores.

Este estudo investiga se, existem diferenças significativas entre a Força Aérea Portuguesa (FAP) e o Sector Privado numa actividade nuclear da gestão: Processos de tomada de decisão. Tentaremos identificar os aspectos da tomada de decisão onde se podem encontrar diferenças, bem como os aspectos que são semelhantes nas duas partes. Tentaremos, também, investigar o papel da cultura organizacional e da cultura nacional nas diferenças e semelhanças encontradas.



Abstract

Differences in organizational processes and managerial styles among organizations from the Private Sector and the Public (State-owned) Sector have long been investigated in academic research and widely discussed in the media. The main interest of this area of research is to find factors that account for differences in efficacy and efficiency often found between the two Sectors.

This study investigates whether there are significant differences among the Portuguese Air Force and the Private Sector in a core activity of management: Decision-making processes. We will attempt to identify the aspects of decision-making where differences can be found, as well as the aspects that are similar in the two Sectors. We will also attempt to investigate the role of organizational culture and of national culture in the differences and similarities found.



Palavras-chave

Tomada de Decisão; Cultura Organizacional; Cultura Nacional; Força Aérea Portuguesa; Sector Privado



Introdução

As diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado têm, desde sempre, suscitado a curiosidade e o interesse do meio académico, na tentativa de uma melhor compreensão dos factos que estão na sua base. Mas esta curiosidade não é exclusiva das academias, sendo de igual modo partilhada por parte da comunicação social, que no dia-a-dia lhe vai devotando, algum do seu tempo e espaço, através de notícias de maior ou menor seriedade, mas que, acima de tudo, traduzem a importância que o tema tem para a população em geral. Uma das principais motivações desta área de investigação diz respeito à identificação dos factores que estão na origem de diferenças em eficácia e eficiência frequentemente detectadas entre os dois Sectores (Gedaliahu e Shay, 2001).

• Justificação do estudo

O motivo desta escolha prende-se com três considerações principais:

Em primeiro lugar, a eficiência e eficácia das decisões que são tomadas, e que no caso das organizações que pertencem ao Sector Público envolvem, na maioria das situações, recursos cuja origem é proveniente das contribuições efectuadas pelos cidadãos sob a forma de impostos, é considerado um dos aspectos mais relevantes, a nível de diferenças entre os dois Sectores (Boyne, 2002). É neste contexto que se insere a FAP, cujo financiamento da sua actividade, tem quase exclusivamente como origem o Orçamento de Estado.

Em segundo lugar, a tomada de decisão é, normalmente, identificada com a gestão (Drucker, 1967). Ou seja, subjacente às várias funções de gestão – planeamento, organização, direcção e controle – estão sempre associadas decisões. Assim, o estudo dos processos de tomada de decisão permitirá abranger simultaneamente vários factores considerados relevantes para a gestão das empresas.

Em terceiro lugar, a tomada de decisão é um processo genérico, ou seja, aplicável a todos os tipos de organizações, sejam elas orientadas pelos lucros, ou sejam instituições sem fins lucrativos (Harrison, 1995). Assim, trata-se de um processo comparável em organizações provenientes de Sectores tão distintos como o Público e o Privado.

Assim, este estudo procurará identificar se, a nível individual, existem diferenças e semelhanças significativas nos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado.



Procuraremos também analisar o impacto da cultura nacional e da cultura organizacional nas diferenças e semelhanças detectadas. O impacto da cultura nacional em diferentes fases do processo de tomada de decisão é amplamente descrito no trabalho de Hofstede (1991). Vários estudos têm também evidenciado que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na explicação das diferenças encontradas ao nível do processo de tomada de decisão em diferentes organizações (Schramm-Nielsen, 2001; Berthon, Pitt e Ewing, 2001).

- **Objecto de estudo e sua delimitação**

Como se consegue facilmente depreender, as abordagens que podem ser feitas a esta temática são numerosas, decorrentes do número elevado de factores explicativos das diferenças referidas. Nesse sentido, torna-se imprescindível fazer uma delimitação do tema do trabalho, passando este a centrar-se nas diferenças e semelhanças evidenciadas ao nível dos processos de tomada de decisão na FAP e no Sector Privado.

- **Definição dos objectivos da investigação**

O presente trabalho de investigação tem como principal objectivo identificar diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado, bem como apresentar medidas que ajudem a melhorar o processo de tomada de decisão na FAP.

- **Metodologia**

A abordagem ao tema “Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da Força Aérea Portuguesa e do Sector Privado: O papel da Cultura Organizacional e da Cultura Nacional”, que constitui o objecto de estudo, será realizada tendo como base o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy. Da aplicação do referido método resultou a formulação da seguinte questão inicial: “*De que forma é que o processo de tomada de decisão na FAP pode ser melhorado, confrontando-o com o Sector Privado?*”. Desta questão derivam outras duas: “*São necessárias mudanças ao nível dos processos de tomada de decisão na FAP?*” e “*São necessárias mudanças ao nível da cultura organizacional na FAP?*”.

Tendo por base as questões levantadas, foram formuladas as seguintes hipóteses:



- H1. As diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado resultam da cultura organizacional.
- H2. As diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado resultam da cultura nacional.
- H3. As diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado resultam, quer da cultura organizacional, quer da cultura nacional.

No sentido de enquadrar o estudo dentro dos quadros conceptuais reconhecidos, foi efectuada uma pesquisa de cariz bibliográfico, que incidiu, principalmente, na selecção, interpretação e análise de leituras relativas ao tema, procurando ao mesmo tempo incluir uma visão diversificada, relativamente ao mesmo.

Para um contacto mais próximo com a realidade, recorreu-se à realização de entrevistas a indivíduos cuja experiência, no âmbito da temática em causa, fosse relevante, pela preciosa fonte de conhecimento que constitui.

• **Organização do Estudo**

No que respeita à estrutura do trabalho, ela é composta por três partes distintas.

Na primeira parte, dedicada à tomada de decisão, são apresentados os conceitos básicos relativos à tomada de decisão, designadamente: a decisão, tomada de decisão e processo de tomada de decisão.

Na segunda parte é efectuado o enquadramento conceptual da cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional e a tomada de decisão.

Na terceira parte procede-se à análise dos resultados evidenciando as diferenças e semelhanças mais significativas entre a FAP e o Sector Privado, procurando relacioná-las com a cultura organizacional e com a cultura nacional.

Por fim, encerra-se com as conclusões da investigação.



1. Tomada de Decisão

a. Conceitos Básicos

No estudo de um tema como a tomada de decisão, existem alguns conceitos básicos, cuja importância, para a compreensão e enquadramento do seu estudo, leva a que se torne necessário a sua apresentação e delimitação. Esta necessidade deriva do facto do tema ter sido abordado por um conjunto muito vasto de investigadores, com formações e experiências em campos do conhecimento muito dispares, não se confinando, apenas ao campo da gestão. Neste sentido, consideram-se conceitos-chave ligados à decisão os conceitos de: decisão, tomada de decisão e processo de tomada de decisão.

Relativamente ao conceito de decisão, adoptar-se-á o proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976: 246). Segundo estes autores decisão não é mais do que “um empenhamento específico em agir” (“a specific commitment to action”). Nesta definição deverá ser realçada a sua orientação para a acção, o culminar de um processo, o de tomada de decisão, que desencadeia acção, movimento e mudança (Harrison, 1995).

No que concerne ao conceito de tomada de decisão, adoptar-se-á aquele proposto por Harrison (1995: 4) e que define a tomada de decisão como “um momento, incluído num processo em curso, no qual se avaliam alternativas, visando atingir um objectivo”. Segundo esta abordagem, a tomada de decisão constitui uma das etapas do processo de tomada de decisão. Esta etapa normalmente aparece referenciada como selecção de alternativas e não é mais do que a escolha de um curso de acção, ou alternativa de entre um conjunto mais vasto de alternativas possíveis.

No que se refere ao conceito de processo de tomada de decisão, atribuir-se-á o sentido proposto por Peter Drucker (1967: 95), segundo o qual as decisões são tomadas segundo “um processo sistemático com elementos claramente definidos e uma sequência distinta de passos”. Seguindo esta linha de raciocínio temos também a definição proposta por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976: 246), para quem o processo de tomada de decisão pode ser definido como “um conjunto de acções e factores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a acção e culmina com um comprometimento específico em agir”.



b. A Decisão

O conceito de decisão, que anteriormente foi referido e definido, pode ser objecto de um conjunto variado de abordagens, resultado da heterogeneidade das situações de decisão. O que se pretende com essas diferentes abordagens não é mais do que a redução da complexidade do tema, através da identificação de características comuns que as permitam agrupar segundo tipologias. Nesse sentido, consideramos ser conveniente debruçarmo-nos sobre aquelas que poderão desempenhar um papel mais relevante para a compreensão deste trabalho. Essas tipologias incluem a classificação das decisões segundo o seu carácter mais ou menos repetitivo, segundo a sua complexidade, estrutura e abrangência, e segundo a natureza das decisões.

(1) Quanto ao carácter repetitivo

Uma das tipologias mais antigas e conhecidas foi apresentada por Simon (1960) e classifica as decisões, relativamente ao seu carácter repetitivo em:

- Decisões Programadas
- Decisões Não Programadas

As decisões programadas consideram-se aquelas para as quais já se encontram previamente estabelecidos procedimentos para aplicação a determinado tipo de problemas, que se caracterizam pelo seu carácter repetitivo e rotineiro, e relativamente aos quais se torna possível estabelecer, com um elevado grau de certeza, relações de causa-efeito.

As decisões não programadas caracterizam-se pela novidade que constituem e pela sua falta de estruturação, resultado da complexidade e singularidade das situações que enfrentam, sendo o grau de incerteza, associado às relações de causa efeito, elevado.

(2) Quanto à Complexidade, Estrutura e Abrangência da Decisão

Outra das tipologias, frequentemente referenciadas na literatura que se debruça sobre a temática da tomada de decisão, diz respeito à natureza da decisão,



ou situação em questão. Nesta linha, Ansoff (1965) apresenta uma abordagem segundo a qual as decisões podem ser caracterizadas em função dos seus diferentes aspectos associados ao processo de reconversão de recursos. Com base nesta abordagem podemos classificar as decisões em:

- Decisões Estratégicas
- Decisões Administrativas
- Decisões Operacionais

Nas decisões estratégicas, encontramos uma preocupação com o ambiente externo em que se insere a organização. Estas decisões assumem uma grande relevância que advém das características, ou subtilezas dos problemas que lhe estão subjacentes, mas nem sempre evidentes de forma clara, exigindo significativa atenção e uma procura activa. A sua responsabilidade é da gestão de topo.

Nas decisões administrativas o enfoque é dado à estruturação dos recursos, tendo como objectivo a criação do potencial máximo de desempenho. Este tipo de decisões é identificado com a gestão intermédia.

Nas decisões operacionais a atenção e energia encontram-se centradas nas questões relativas ao funcionamento do dia-a-dia da organização, sendo o seu principal objectivo a maximização da eficiência. A sua responsabilidade é, normalmente, delegada nos níveis hierárquicos mais baixos.

Não obstante a distinção efectuada entre as diferentes decisões, elas são interdependentes e complementares. Desta forma, a estratégia impõe a necessidade de requisitos operacionais. Por seu turno, a estrutura administrativa deve possibilitar o desenvolvimento de um clima que permita que tal seja alcançado.

(3) Quanto à Natureza das Decisões

No que concerne à natureza das decisões, Harris (1998) propõe uma classificação segundo a qual podemos caracterizá-las em três tipos:

- Decisões de tipo “Sim/Não”, “Ou/Ou”
- Decisões de tipo “Qual?”
- Decisões Contingentes



As decisões de tipo “sim/não”, “ou/ou”, são decisões cuja escolha é efectuada entre duas alternativas. A selecção de uma delas torna-se crucial para que se possa prosseguir com a implementação de uma alternativa.

As decisões de tipo “qual” requerem a escolha de uma, ou mais alternativas, entre um conjunto de possibilidades.

Nas decisões contingentes, a decisão, enquanto escolha entre alternativas, já se encontra tomada, apenas falta a sua implementação, a qual se encontra dependente da verificação de determinadas condições.

c. Tomada de Decisão

(1) Tomada de Decisão e Resolução de Problemas

Para Huber (1980), o termo tomada de decisão refere-se a um conjunto intermédio de actividades que se inserem dentro de um conjunto mais vasto a que designa de resolução de problemas. Segundo esta perspectiva, o conceito nuclear é o de problema, uma vez que é a sua ocorrência que determina o desencadear de todo o processo. Neste sentido, “existe um problema quando há uma diferença entre a situação actual e a situação desejada” (Huber, 1980: 8).

Visão diferente é aquela apresentada por Simon et al. (1986), para quem a tomada de decisão e a resolução de problemas compreendem dois conjuntos de actividades distintas mas, ao mesmo tempo, complementares e cujo eficaz desempenho se revela de fundamental importância para o bem estar da sociedade. Ao conjunto de actividades que compreendem a determinação dos assuntos que requerem atenção, o estabelecimento de metas e a descoberta e desenho de cursos de acção adequados designa-se por resolução de problemas. As actividades de avaliação e escolha entre acções alternativas constituem a tomada de decisão.

Uma outra abordagem, que nos parece mais adequada à realidade, é a apresentada por Harrison (1995), segundo a qual a resolução de problemas é apenas parte da tomada de decisão. Esta concepção tem por base o conceito de acção, que se torna o principal elemento caracterizador da tomada de decisão. A resolução de problemas não envolve o comprometimento com a acção. Consiste essencialmente no desenvolvimento de uma solução que visa a transposição de obstáculos com o intuito de atingir um determinado estado desejado. Por seu turno, a tomada de



decisão incorpora não só a parte da solução mas também o requisito necessário no sentido de transformá-la numa escolha implementada, o que implica o desenvolvimento de um conjunto de acções cujas implicações se traduzem em mudança e empenhamento (Harrison: 1995).

(2) As Estratégias de Tomada de Decisão

Como forma de simplificar a escolha de uma entre várias opções, existem várias estratégias de tomada de decisão que se podem revelar de extrema utilidade nalgumas situações do nosso quotidiano, das quais destacámos algumas:

- Estratégia de Optimização
- Estratégia “Satisfacente”
- Estratégia Maximax
- Estratégia Maximin

A estratégia de optimização é talvez a mais conhecida, mercê da atenção que normalmente lhe devotam os livros de ciência económica e tem como base o conceito de “maximizing behavior”, o qual, segundo Harrison (1995), tem as suas raízes na teoria económica tradicional e preconiza a existência de uma “pessoa económica”. Esta pessoa caracterizar-se-ia por deter um conjunto completo de conhecimentos, ou muito próximo disso, relativamente aos aspectos mais relevantes do ambiente que a rodeia. Deveria ainda possuir um conjunto de preferências, bem como capacidades de computação, que lhe permitiriam, dessa forma, lidar com os variados cursos de acção associados às diferentes alternativas, podendo assim escolher aquela que melhor cumpre os objectivos que previamente foram definidos. Este tipo de estratégia está, normalmente, associada ao modelo racional de tomada de decisão daí que também seja comum aparecer, com o mesmo significado, a referência a escolha racional.

Outra estratégia é a que resolvemos chamar de “satisfacente” que resulta da combinação de satisfatório com suficiente. Nesta estratégia, a alternativa a ser escolhida é a primeira que se revele satisfatória, em detrimento da melhor (Kaufman: 1990). Recorrendo a um exemplo prático conseguiremos ilustrar melhor esta situação. Alguém que tem fome e se encontra numa cidade desconhecida pode escolher parar no primeiro restaurante que lhe pareça, numa primeira observação, apresentável e não tentar escolher o melhor restaurante entre



todos existentes nessa cidade (estratégia de optimização). March e Simon (1958) definem uma alternativa como satisfatória quando existem um conjunto de critérios que descrevem minimamente o que são alternativas satisfatórias e quando a alternativa em apreço respeita esses critérios ou até os supera. A estratégia “satisfaciente” pode revelar-se apropriada para fazer face a situações em que o custo com o atraso de uma decisão ou a procura de alternativas adicionais se apresenta elevado, quando comparado com os benefícios resultantes da descoberta de uma alternativa melhor (Huber: 1980).

Outra das estratégias alternativas à optimização é a “maximax”, designação que tem por base a expressão “maximizar o máximo” (Harris: 1998). Nela dá-se particular relevância à avaliação e selecção das alternativas. A escolha da alternativa ou alternativas a implementar é feita tendo em consideração o valor máximo proporcionado por cada uma delas. Outra denominação, que normalmente lhe é atribuída, é a de estratégia do optimista em virtude de dar particular importância aos resultados favoráveis e ao seu alto potencial. No que respeita à sua aplicabilidade a situações reais, esta estratégia revela-se adequada para fazer face a situações em que o risco inerente à tomada de decisão se pode considerar aceitável.

Em situações particularmente delicadas pode recorrer-se a uma estratégia “maximin” que, como facilmente se depreende pelo que foi referido anteriormente, significa “maximizar o mínimo” (Harris: 1998). Nesta estratégia, também conhecida pela estratégia do pessimista, é considerado o pior resultado possível associado a cada alternativa e é escolhida aquela que apresentar o mais alto entre os mínimos. Esta estratégia adapta-se, principalmente, àquelas situações em que as consequências de uma decisão falhada são particularmente nocivas ou indesejáveis. Na base desta estratégia está o retorno garantido que cada decisão pode proporcionar.

(3) As Abordagens Quanto à Participação na Tomada de Decisão

Numa organização podemos considerar duas abordagens à tomada de decisão. A autoritária, na qual uma pessoa, que pode ser o líder ou um gestor, toma a decisão pelo grupo. Em alternativa temos a abordagem de grupo, na qual a



escolha é efectuada em conjunto por todos aqueles que compõem o grupo (Harris: 1998).

d. Processo de Tomada de Decisão

(1) As Fases do Processo de Tomada de Decisão

Nos estudos encetados com a finalidade de identificar as fases do processo de tomada de decisão, são várias as referências que atribuem a John Dewey, em 1910, a responsabilidade pela primeira descrição de um conjunto de fases para a resolução de problemas (Simon: 1960). Segundo ele, a resolução de problemas assentava em três fases, sendo estas apresentadas sob a forma de três questões:

- “Qual é o problema?” (Identificação do problema)
- “Quais são as alternativas?” (Identificação das alternativas)
- “Qual é a melhor alternativa?” (Escolha da alternativa)

Em 1960, Herbert A. Simon apresentou três fases para a tomada de decisão, em tudo semelhantes àquelas preconizadas por Dewey décadas antes para a resolução de problemas (Simon, 1960). Essas fases são:

- Encontrar oportunidades para tomar decisões
- Encontrar cursos de acção possíveis
- Escolher entre cursos de acção

A cada uma dessas fases, Simon (1960) associa três tipos de actividades que, segundo ele, são responsáveis por uma grande parte do tempo dispendido pelos gestores no seu dia-a-dia. A primeira fase é chamada de “intelligence activity”, atribuindo à palavra “intelligence” o significado conferido pela doutrina militar (processamento de informação relativa a forças hostis, ou potencialmente hostis, elementos, ou áreas de actuais ou potenciais operações). A segunda fase é chamada de “design activity” e a terceira é designada de “choice activity”. Segundo o mesmo autor, em termos gerais, as diferentes fases seguem a sequência apresentada, no entanto, esta revela-se bem mais complexa do que aparenta ser. Esta situação fica a dever-se ao facto de cada fase da tomada de uma decisão constituir, ela própria, um complexo processo de tomada de decisão.

Numa tentativa de antecipação de possíveis críticas, Simon viria, mais tarde, a acrescentar mais uma fase ao seu processo de tomada de decisão. A essa fase, a



da avaliação das escolhas passadas, resolveu chamar-lhe “review activity” (Simon, 1977).

Posteriormente, várias foram as abordagens que surgiram, apontando cada uma delas para um número de fases que, divergindo muitas vezes de autor para autor, na sua essência acabam por se focalizar nos mesmos pontos essenciais.

(2) Os Modelos de Tomada de Decisão

Os modelos de tomada de decisão, tal como noutras áreas, têm como objectivo a simplificação do mundo real. Apresentando-se este, muitas das vezes, de forma complexa, assumindo um número infinito de variáveis cujo grau de complexidade e importância variam, torna-se, assim, impossível o seu tratamento integral. Segundo Harrison (1995: 154), o modelo de tomada de decisão ideal “deverá incluir um número óptimo de variáveis que ajudarão a explicar o fenómeno do mundo real a ser modelado”. Desta forma, poder-se-á rever, com suficiente consistência e precisão, o fenómeno em causa.

A disciplina por excelência que se tem dedicado ao estudo da tomada de decisão é a Investigação Operacional que, tirando partido da sua base multidisciplinar, almeja chegar à solução óptima num universo caracterizado por um vasto conjunto de restrições, possibilitando o desenvolvimento e refinamento de modelos.

O modelo aqui apresentado é, porventura, o mais conhecido, embora existam muitos mais, reflexo do trabalho que se tem vindo a desenvolver na área da tomada de decisão, o qual tem proporcionado quer o aparecimento de novos modelos, quer o refinamento daqueles que já existentes.

(a) O Modelo Racional

O modelo racional é, sem dúvida, o modelo de tomada de decisão mais difundido, sendo também designado de modelo do actor único ou de modelo monorracional (Strategor, 2000), evitando assim interpretações erróneas relativamente aos outros modelos no que se refere à pseudo irracionalidade dos seus actores e permitindo realçar o facto de lhe estar subjacente uma lógica de acção única.



Trata-se de um modelo essencialmente normativo na medida em que é prescritivo e não descritivo, uma vez que “tenta prescrever, na base de algumas assumpções muito precisas, as condições, segundo as quais os gestores devem tomar decisões em organizações formais” (Harrison, 1995: 155).

Este modelo assenta numa perspectiva económica da tomada de decisão e encontra-se alicerçado em metas/objectivos, alternativas, consequências e optimização (Lahti, 1996). A sua natureza intrinsecamente quantitativa leva à tentativa de atribuição de valores às variáveis em causa e, quando tal se mostra difícil, a considerá-las como constantes (Harrison, 1995).

De uma forma simplificada podemos apresentar o modelo racional sob a forma de seis passos (Robbins, 2001):

1. Definição do problema
2. Identificação do critério de decisão
3. Atribuição de ponderações aos critérios
4. Desenvolvimento de alternativas
5. Avaliação das alternativas
6. Selecção da melhor alternativa

No entanto, este modelo tem por base seis premissas que de certa forma constituem constrangimentos à sua aplicação:

1. Clareza do problema – Assume-se que o conhecimento do problema é perfeitamente claro e como tal, não suscita qualquer dúvida, assim como também se considera que a pessoa ou pessoas sobre quem recai a responsabilidade da tomada de decisão se encontram na posse de informação completa sobre a situação de decisão.
2. Conhecimento das opções – Assume-se que o decisor é capaz de identificar todos os critérios relevantes e todas as alternativas viáveis, bem como é conhecedor das consequências inerentes a cada alternativa.
3. Preferência claras – Considera-se que, quer os critérios, quer as alternativas, podem ser ordenados de forma a reflectirem a sua importância.



4. Preferências constantes – Assume-se que os critérios de tomada de decisão específicos são constantes e as ponderações que lhe são atribuídas estáveis ao longo do tempo.

5. Não existem constrangimentos de tempo ou custo – Parte-se do princípio que o decisor consegue ter acesso, de forma completa, a toda a informação relativa aos critérios e alternativas, sem que existam constrangimentos associados ao tempo ou custo.

6. Máximo Valor – O decisor racional escolhe sempre a alternativa que lhe possibilita a obtenção do valor percebido mais elevado, resultante da aplicação dos critérios previamente definidos.

2. Cultura Organizacional

a. Conceito e Funções da Cultura Organizacional

(1) Conceito de Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional aparece pela primeira vez na literatura nos anos 60 e como sinónimo de clima organizacional (Hofstede, 1991). Apesar de só nos inícios dos anos 80 a cultura organizacional se ter começado a popularizar, o seu conceito, enquanto aspecto da organização que se pode gerir, já havia sido utilizado por Blake e Mouton em 1964 (Hofstede, 1998). Segundo Denison (1996), o verdadeiro salto deu-se, efectivamente, no início dos anos 80, quando a perspectiva da cultura passou a fazer parte dos estudos organizacionais, tendo desde então evoluído através de muitos estádios.

Para Schein (1992: 9) cultura é “um padrão de assumpções básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo enquanto aprende a lutar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para que sejam consideradas válidas e, por essa razão, sejam ensinadas aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problemas”. Neste sentido, aparece como “um produto aprendido da experiência de grupo” (Schein, 1992: 7). A cultura pode



então ser aprendida, evoluir com base em novas experiências, e pode ser mudada quando se consegue compreender a dinâmica do processo de aprendizagem.

(2) Funções da Cultura Organizacional

Podem-se identificar algumas funções desempenhadas pela cultura, dentro de uma organização. Robbins (2001) menciona as seguintes:

- A cultura desempenha um papel de definição de fronteiras, isto é, permite às organizações o desenvolvimento de características próprias que as distinguem das outras.
- Confere um sentido de identidade aos elementos da organização.
- Permite a criação de empenhamento relativamente a algo mais vasto (objectivos organizacionais) do que os interesses individuais.
- Realça a estabilidade do sistema social. A cultura funciona como o elemento aglutinador que permite que os elementos da organização se mantenham unidos, através da definição de padrões de conduta que determinam o que estes devem dizer e fazer.
- Funciona como um mecanismo de controlo que guia e molda as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização, ou seja, “a cultura define as regras do jogo”.

b. Cultura Organizacional versus Cultura Nacional

A apreensão da cultura de uma organização não pode, de forma alguma, ser efectuada independentemente da cultura dos países em que desenvolve as suas operações, bem como da cultura nacional do país de onde é originária (Strategor, 2000). Uma análise da história, da evolução do contexto económico, político e social dos países em causa apenas fornecerá uma visão fraccionada.

Segundo Adler (1991), foi ideia corrente, e ainda hoje o é, a crença de alguns gestores relativamente à capacidade da cultura organizacional para moderar, ou até mesmo apagar, as influências da cultura nacional. Deste modo, os membros de uma mesma organização, mesmo originários de países diferentes, apresentariam mais similitudes do que diferenças.



No entanto, os estudos desenvolvidos demonstram exactamente o contrário: o impacto da cultura nacional sobre os membros de uma organização é maior do que aquele exercido pela cultura organizacional (Robbins, 2001).

Um dos trabalhos mais conhecidos foi desenvolvido por Hofstede et al. (1990), tendo como objecto de estudo a empresa multinacional IBM. As conclusões a que o autor chegou realçam o facto da cultura nacional explicar mais de 50 por cento das diferenças nas atitudes e comportamentos dos membros.

A justificação apontada por Hofstede (1991), para as diferenças entre a cultura nacional e a cultura organizacional, alicerça-se, sobretudo, no papel que as manifestações de cultura (símbolos, heróis, rituais e valores) desempenham em cada uma delas. Ao nível nacional as diferenças culturais residem principalmente ao nível dos valores e menos nas práticas. Inversamente, ao nível organizacional as diferenças culturais derivam principalmente das práticas e menos dos valores.

As diferenças apresentadas entre os valores e as práticas podem ser compreendidas pelos diferentes locais onde decorre a socialização dos mesmos. A apreensão dos valores é feita na mais tenra idade e decorre essencialmente no seio da família, da vizinhança e mais tarde na escola, daí que, por volta dos dez anos de idade, a mente de uma criança já se encontre programada com aqueles que constituem os seus valores básicos. Por seu turno, as práticas organizacionais são apreendidas no local de trabalho, numa fase da vida em que os indivíduos atingiram a sua fase adulta e como tal, já cimentaram os seus valores.

Apesar dos diversos estudos efectuados no sentido de evidenciar a interligação entre a cultura nacional e a cultura organizacional, Furnham e Gunter (1993), referem que não foi ainda encontrada uma taxonomia que sirva de referência para as etapas da evolução da cultura no seio de uma organização e da extensão em que uma influencia a outra. Tal situação fica-se a dever, sobretudo, ao facto de serem utilizadas metodologias e abordagens muito diferentes.

No entanto, entre os vários estudos, existe um que se destaca e que foi desenvolvido por Hofstede (1980). Nele, o autor, partindo de uma base de dados recolhidos por toda a IBM, identificou quatro dimensões de cultura: distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo *versus* colectivismo e masculinidade *versus* feminilidade.



Segundo Furnham e Gunter (1993), este estudo permitiu evidenciar que no seio de uma organização multinacional podem existir diferenças marcadas, tendo como base as normas nacionais. O reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido por Hofstede levou a que a sua abordagem fosse adoptada no desenvolvimento de intervenções culturalmente sensíveis em organizações multinacionais.

Furnham e Gunter (1993), definem da seguinte forma as dimensões de Hofstede:

- **Distância Hierárquica** – A extensão segundo a qual os membros que detêm menos poder, no seio das organizações, aceitam a forma desigual como ele se encontra distribuído.
- **Controlo da Incerteza** - A extensão segundo a qual a cultura programa os seus membros para se sentirem confortáveis ou desconfortáveis, perante situações não programadas.
- **Individualismo vs Colectivismo** – A extensão segundo a qual se supõe que as pessoas se preocupam com elas próprias e com a sua família imediata, ou uma situação em que as pessoas pertencem a grupos ou colectividades que, supostamente, olham por si, em troca de lealdade.
- **Masculinidade vs Feminilidade** – A masculinidade traduz uma situação cujos valores prevaletentes na sociedade são o sucesso, o dinheiro e as posses. Contrariamente, a feminilidade traduz uma situação em que os valores prevaletentes na sociedade são a atenção pelos outros e a qualidade de vida.

Posteriormente, um estudo sobre a população estudantil levado a cabo em 23 países, tendo por base um questionário desenhado por académicos chineses, viria a revelar uma quinta dimensão, independente das outras quatro até então conhecidas (Hofstede et al., 1990). Essa quinta dimensão viria a ser designada de “Dinamismo Confuciano”, traduzindo-se na oposição de uma orientação de longo-prazo a uma de curto-prazo, no que respeita à vida e ao trabalho. Através dela poder-se-ia encontrar uma explicação cultural para o notável sucesso económico dos países da Ásia de leste, nos 25 anos que precederam os anos 90.



c. Cultura e Tomada de Decisão

Schramm-Nielsen (2001) refere que, relativamente às teorias clássicas, verifica-se uma lacuna no que concerne aos aspectos culturais da tomada de decisão, acrescentando que estas apresentam os princípios dos processos de tomada de decisão e as suas práticas como universais, deixando transparecer que os decisores, quando confrontados com situações idênticas, tendem a agir da mesma maneira.

No entanto, os estudos desenvolvidos encarregam-se de provar que, efectivamente, a cultura desempenha um papel activo na tomada de decisão (Tayeb, 1988).

Segundo Schramm-Nielsen (2001), a influência da cultura manifesta-se através de diferenças, que são perceptíveis, na forma como se alcança uma decisão, designadamente, como os decisores enfatizam as diferentes fases do processo de tomada de decisão.

Podemos mesmo distinguir o papel desempenhado pela cultura organizacional e o papel desempenhado pela cultura nacional.

Focalizando-se, concretamente, na cultura organizacional, Sapienza (1985) levou a cabo um estudo em duas empresas tão parecidas quanto o possível, nomeadamente, no mesmo negócio, localizadas na mesma área urbana, sensivelmente com a mesma idade, idêntico desempenho financeiro, sujeitas ao mesmo tipo de pressões fiscais e inclusivamente com uma gestão de topo muito similar. O que realmente as diferenciava era a cultura organizacional, entendida, segundo a autora, como as crenças partilhadas pelos membros de cada uma das organizações. Numa das organizações, uma das crenças nucleares era a preocupação com o bem estar dos empregados, enquanto na outra era a satisfação dos clientes. Com base na análise da tomada de decisão, efectuada em cada uma das empresas, para fazer face a um problema comum (alteração da legislação vigente para uma mais apertada), a autora apresentou três formas, segundo as quais, a cultura organizacional, enquanto crenças partilhadas, influencia a tomada de decisão.

Em primeiro lugar, as crenças partilhadas influenciam a percepção da informação por parte dos decisores, no caso concreto a legislação. Em segundo lugar, as crenças partilhadas influenciam a linguagem utilizada pelos decisores na



articulação das suas percepções. Por último, a tomada de decisão transmite uma resposta à realidade intersubjectiva, parcialmente criada pelas crenças partilhadas do decisor e representadas no imaginário metafórico.

No que se refere à cultura nacional, a sua influência no processo de tomada de decisão pode ser evidenciada a vários níveis e é, cada vez mais, merecedora de importância na área da gestão internacional.

Segundo Schneider e Barsoux (2000), em países cujas culturas atribuem ao poder e à hierarquia um papel menor, verifica-se um maior nível de participação na tomada de decisão, sendo esta vista mais como uma busca de consenso. Por seu turno, em países onde o poder e a hierarquia são enfatizados as decisões são centralizadas.

As diferentes abordagens à tomada de decisão, motivadas pelas diferenças culturais, também se fazem sentir ao nível do consenso e da implementação de decisões. Se por um lado, os decisores do norte da Europa e da América tendem a criticar o tempo que os japoneses levam a tomar decisões, estes, por sua vez, criticam os primeiros pelo tempo que demoram a implementá-las. Para Schneider e Barsoux (2000), as diferenças encontradas entre os diferentes países, no que respeita ao tempo necessário para alcançar decisões, deriva do grau de envolvimento de outros no processo e do desejo de chegar a um consenso. A velocidade da tomada de decisão reflecte, não apenas o processo, mas também, a atitude dominante relativamente a ela. Enquanto que numas culturas uma tomada de decisão rápida é vista como um sinal de determinação, noutras ela é vista como o reflexo de imaturidade, irresponsabilidade e, até mesmo, estupidez.

Conclui-se então que as diferenças verificadas ao nível das diferentes abordagens à tomada de decisão derivam de múltiplas dimensões culturais e da sua interacção (Schneider e Barsoux, 2000).

d. Classificações das Culturas Organizacionais

(1) Tipologias de Cultura Organizacional

Existem várias tipologias de cultura. Uma delas foi desenvolvida por Goffee e Jones (1998), partindo de duas dimensões, a sociabilidade e a solidariedade.



A sociabilidade é uma medida da amizade. A uma sociabilidade elevada corresponde um comportamento em que uma pessoa age de uma forma amável para com outra pessoa, sem esperar nada em troca e o relacionamento entre elas é amigável.

A solidariedade é uma medida da orientação para a tarefa. Uma elevada solidariedade corresponde a um comportamento em que os membros fazem vista grossa às tendências pessoais, sendo o apoio conseguido através de interesses e metas comuns.

Da combinação destas duas dimensões entre si, conseguem-se identificar quatro tipos de culturas (Robbins 2001):

- **Cultura de Rede** (alta sociabilidade e baixa solidariedade) – As pessoas dentro da organização conhecem-se e gostam umas das outras e são vistas como família e amigos. A partilha da informação é feita de uma forma aberta, revelando entre os seus membros um forte sentido de cooperação. O principal aspecto negativo deste tipo de cultura prende-se com a sobrevalorização da amizade que, facilmente, descamba na tolerância de desempenhos menos conseguidos.
- **Cultura Mercenária** (baixa sociabilidade e elevada solidariedade) – Este tipo de organização é inexoravelmente centrada nos objectivos. Os seus membros possuem um elevado sentido de propósito e objectividade, empenhando-se intensamente na realização dos seus objectivos. A cultura mercenária não tem apenas a ver com o ganhar, mas também com a destruição do inimigo. Daqui pode resultar um tratamento menos humano para com aqueles cujo desempenho se revele pouco brilhante.
- **Cultura Fragmentada** (baixa sociabilidade e baixa solidariedade) – Os elementos que constituem as organizações com este tipo de cultura podem ser considerados como individualistas, visto que as pessoas não se identificam com a organização, o que conduz a compromissos para com os membros a título individual e as suas tarefas. Os juízos de valor, relativamente a cada membro, são feitos com base na produtividade e qualidade do seu trabalho.
- **Cultura Comunal** (elevada sociabilidade e elevada solidariedade) – Neste tipo de cultura, quer a sociabilidade, quer a solidariedade, são valorizadas, o mesmo



é dizer a amizade e o desempenho. Mesmo havendo um forte sentimento de pertença coexiste a focalização na obtenção de resultados e cumprimento de objectivos. Os líderes deste tipo de organização distinguem-se, normalmente, pelo seu carisma e por inspirarem os seus subordinados, possuindo uma visão clara relativamente ao futuro. O aspecto negativo mais frequentemente apontado deriva do anteriormente referido e prende-se com a criação de um ambiente de culto motivado pela acção do líder que, em vez de criar seguidores, cria discípulos.

(2) Dimensões da Cultura Organizacional

Para Furnham e Gunter (1993), uma forma de compreender a cultura organizacional é através da distinção dos factores ou dimensões que lhe estão subjacentes.

Uma contribuição, relativamente à identificação de dimensões de culturas organizacionais, foi desenvolvida por Hofstede et al. (1990). Dela constam as seis dimensões:

- **Orientação para os processos vs Orientação para os resultados** – Nesta dimensão opõe-se o interesse com os meios ao interesse com os objectivos. Esta é uma dimensão para a qual já existiam referências ao nível da Sociologia das Organizações, sendo uma das abordagens a que coloca num pólo o sistema mecanicista e no outro o orgânico. Os sistemas mecanicistas, que correspondem à orientação para os processos, caracterizam-se pela natureza abstracta das tarefas, consideradas individualmente e as técnicas utilizadas em cada uma delas não têm em consideração o todo. A ênfase é dada aos meios e às suas melhorias, em detrimento dos fins. Pelo contrário, os sistemas orgânicos caracterizam-se pela natureza realística da tarefa individual que é fixa, atendendo ao interesse da situação.
- **Orientação para as pessoas vs orientação para as tarefas** – Segundo Hofstede et al. (1990) esta dimensão corresponde à grelha de Blake e Mouton (1964). A principal diferença é que nesta, a orientação para as pessoas e a orientação para as tarefas aparecem como duas dimensões independentes, enquanto que Hofstede et al. (1990) as apresenta como pólos opostos de uma



mesma dimensão. A justificação apresentada assenta no facto de a grelha se aplicar a indivíduos, enquanto que a outra se aplica a sistemas sociais.

- **Paroquial vs profissional** – Por paroquial entende-se como sendo aquelas organizações que conferem aos seus membros um forte sentido de identidade, o que faz com que eles se revejam nelas. Entende-se como profissional as organizações em que as pessoas se identificam com base no tipo de trabalho que desenvolvem.
- **Sistema aberto vs sistema fechado** – Esta dimensão serve para caracterizar o clima de comunicação. Temos uma focalização quer nos recursos humanos, quer nas relações públicas.
- **Controle ligeiro vs controle apertado** – Esta dimensão encontra-se ligada com o grau de estruturação interna da organização. Os dados referentes a esta dimensão revelam que um sistema de controle formal apertado está associado a rigorosos códigos, não escritos, relativamente ao vestuário e comportamento.
- **Normativo vs Pragmático** – Nesta dimensão o realce é dado à orientação para o cliente. As organizações descritas como normativas tendem a perceber as suas tarefas, relativamente ao mundo externo, como a implementação de regras invioláveis, ocupando o cliente um local central. As organizações pragmáticas são orientadas para o mercado.

3. Resultados do Estudo Empírico

Os resultados apresentados nesta secção resultam da análise e comparação das entrevistas levadas a cabo na FAP e de dados, relativos ao Sector Privado, recolhidos no âmbito de uma Tese de Doutoramento (Soares, 2003).

No que respeita à sua interpretação, esta não pode, nem deve, ser efectuada no sentido de encontrar as melhores práticas de tomada de decisão entre as partes em causa, mas sim no sentido de relevar diferenças e semelhanças, sob a forma de tendência, existentes entre elas, até porque não existem panaceias.

Estes resultados devem então ser vistos como o produto de um estudo exploratório, que poderá ser um ponto de partida para um estudo mais sério e aprofundado sobre a problemática da tomada de decisão e cultura na FAP, utilizando instrumentos de pesquisa que permitam obter resultados mais robustos e ultrapassando muitas outras limitações.



a. Diferenças significativas no que respeita a práticas de tomada de decisão.

O papel da cultura organizacional.

Após uma análise das respostas dos entrevistados e a sua comparação com os dados relativos aos indivíduos que trabalham no Sector Privado, identificamos algumas diferenças, que consideramos mais significativas, no que respeita a práticas de tomada de decisão. Tendo em consideração que se trata de indivíduos que desempenham a sua actividade profissional em Portugal, procurou-se compreender de que forma é que essas diferenças podem estar relacionadas com aspectos relativos a especificidades das organizações e que estão na base das suas culturas organizacionais.

Uma das diferenças encontradas refere-se à maior tendência, na FAP, para apresentar, sem rodeios, as críticas consideradas necessárias para a resolução de um problema, enquanto que no Sector Privado a tendência vai no sentido de apresentar a crítica de uma forma mais atenuada, como forma de preservar um bom ambiente de trabalho. Tendo como referência as dimensões de cultura apresentadas anteriormente, poderemos dizer que na FAP existe uma maior orientação para as tarefas, enquanto que no Sector Privado, essa orientação situa-se no centro de uma dimensão cujos extremos são a as pessoas e as tarefas. Uma das razões que poderemos apontar para explicar estes resultados prende-se com o facto de, nas instituições militares, se procurar incutir, desde o ingresso dos indivíduos nas suas fileiras, o “espírito de missão”.

Outra das áreas onde identificamos diferenças significativas foi ao nível da participação na tomada de decisão. Enquanto no Sector Privado existe uma maior tendência para partilhar a responsabilidade pelas escolhas feitas, tomando as decisões importantes em grupo, na FAP a tendência vai no sentido manter o controlo de escolhas cujos resultados ou impactos são cruciais, tomando as decisões importantes de forma individual. Esta situação pode ser enquadrada em termos da dimensão “controle ligeiro *versus* controle apertado”, sendo o resultado da forte estruturação interna da FAP, que lhe confere um controlo mais apertado. Uma das formas de tomada de decisões importantes na FAP, de forma individual, é a que assume a forma de despacho.



No que respeita à tendência para trabalhar em vários projectos ou problemas em simultâneo, esta tende a acentuar-se mais ao nível do Sector Privado, havendo no caso dos entrevistados pertencentes à FAP uma maior tendência para se concentrarem num projecto ou problema de cada vez.

Relativamente à informação, uma ferramenta básica para a tomada de decisão, no Sector Privado há uma maior tendência para querer obter toda a informação disponível, de modo a não falhar aspectos importantes. Por seu turno, na FAP a tendência vai mais no sentido da obtenção da informação necessária para uma eficiente compreensão da situação.

Ainda no que respeita à informação, e como que confirmando o que referimos anteriormente, existe uma maior tendência ao nível do Sector Privado para a consulta do maior número de fontes disponíveis sobre o assunto em questão, enquanto que ao nível da FAP os decisores se mostram mais selectivos, a este nível, consultando, tendencialmente, apenas as fontes que consideram mais importantes.

b. Semelhanças encontradas entre indivíduos que trabalham na FAP e indivíduos que trabalham no Sector Privado. O papel da cultura nacional.

Da análise efectuada aos resultados obtidos, também ressaltam algumas semelhanças que passamos a apresentar.

A primeira semelhança com que nos deparamos relaciona-se com as soluções para problemas ou melhoria de situações. A este nível, verificamos que quer no Sector Privado, quer na FAP existe um equilíbrio no sentido de propor soluções que tentam integrar os interesses de outros departamentos, com soluções que apenas tentam defender os interesses do departamento do próprio, embora a tendência se encontre ligeiramente inclinada para a primeira. Este resultado encontra-se de acordo com os resultados obtidos por Hofstede para Portugal no que refere à dimensão individualismo *versus* colectivismo, referida anteriormente, e que apresenta o nosso país como possuindo uma cultura mais colectivista. Nunca é demais realçar que o termo colectivismo não tem um significado político, aplicando-se, no caso concreto, ao grupo e não ao estado.



Outra das semelhanças encontradas aponta para uma certa indiferença, de ambas as partes, no sentido de tomar decisões sobre problemas do dia-a-dia ou outras questões que não são de aplicação imediata.

No que se refere à influência dos resultados de experiências passadas na análise de alternativas, em ambos os casos se verifica uma valorização dessas experiências, considerando o conhecimento com que poderão contribuir como relevante quanto à viabilidade dos cursos de acção. Se interpretarmos os resultados das experiências passadas como um apego ao que é familiar e conhecido, podemos relacioná-los com a dimensão controlo da incerteza de Hofstede. Desta forma encontraremos também uma semelhança nos resultados encontrados para Portugal e que o apresentam como uma sociedade com um elevado grau de controlo de incerteza, ou seja, os seus membros tendem a sentir-se desconfortáveis face a situações novas, desconhecidas e diferentes do usual.

Relativamente à preocupação fundamental dos decisores, ambas as partes apresentam uma ligeira tendência para se preocuparem mais com tomar a melhor decisão possível, do que chegar rapidamente a uma decisão, para poder passar à acção.

Face aos resultados expostos, as hipóteses H1 e H2 são rejeitadas, uma vez que são confirmados os pressupostos em que assentava a hipótese H3, ou seja, “As diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado resultam, quer da cultura organizacional, quer da cultura nacional”.

c. Como Melhorar

No início do presente trabalho foi apresentada a seguinte questão inicial: *“De que forma é que o processo de tomada de decisão na FAP pode ser melhorado, confrontando-o com o Sector Privado?”* da qual derivaram as questões *“São necessárias mudanças ao nível dos processos de tomada de decisão?”* e *“São necessárias mudanças ao nível da cultura organizacional?”*. Não existindo uma panaceia, como já foi referido, para se tomarem sempre as melhores decisões, iremos apresentar algumas medidas, que podem contribuir para que, na FAP, se melhore a eficiência e eficácia das suas decisões. Estas medidas são apresentadas no sentido de responder às questões derivadas, ou seja, procuraremos apresentar



medidas relativas aos processos de tomada de decisão e medidas relativas a mudança na cultura organizacional, como forma de potenciar a eficiência e eficácia do processo.

No que respeita aos processos de tomada de decisão, uma das formas de os melhorar passa pela composição de equipas multidisciplinares com conhecimentos no domínio da Investigação Operacional, o que constituiria uma espécie de regresso às origens, se tivermos em consideração que a investigação ao nível das operações, como forma de apoiar a tomada de decisão, teve a sua génese no meio militar.

Relativamente à cultura organizacional, esta deverá proporcionar um ambiente que propicie um enriquecimento da tomada de decisão. Muitos autores argumentam que uma forma de enriquecer uma cultura é assegurando a sua diversidade cultural, embora nós prefiramos a visão de Hamel e Prahalad (1994) segundo a qual mais importante do que assegurar a diversidade cultural é assegurar a diversidade genética. Este conceito de diversidade genética não é mais do que a aplicação às organizações do conceito da Biologia e que constitui a garantia de sobrevivência de qualquer população de organismos, no longo prazo. Segundo os mesmos autores existe uma linha ténue entre a socialização e a lavagem cerebral, correndo o risco de se perder essa diversidade como fonte de força e inovação. Nos nossos dias, em que os desafios que se colocam às organizações são cada vez maiores, pondo muita das vezes em causa a sua sobrevivência, torna-se cada vez mais importante ter a capacidade de tomar decisões de forma rápida, eficiente e eficaz, e isso é cada vez mais difícil se a organização não mostrar uma maior abertura ao exterior e valorizar soluções que rompam com a ortodoxia vigente.



Conclusões

O trabalho de investigação centrou-se na problemática da tomada de decisão entre o Sector Privado e a FAP, procurando compreender como é que a cultura organizacional e a cultura nacional pode influenciar e justificar as diferenças e semelhanças encontradas. Neste sentido, estabeleceu-se como questão inicial: *“De que forma é que o processo de tomada de decisão na FAP pode ser melhorado, confrontando-o com o Sector Privado?”* da qual derivaram as questões *“São necessárias mudanças ao nível dos processos de tomada de decisão?”* e *“São necessárias mudanças ao nível da cultura organizacional?”*.

Como forma de enquadrar o tema começou-se por apresentar os conceitos básicos relativos à tomada de decisão, designadamente: a decisão, tomada de decisão e processo de tomada de decisão.

Posteriormente, e à semelhança do que foi feito para a tomada de decisão, foi apresentado o enquadramento conceptual para a cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional e a tomada de decisão.

Na fase seguinte procedeu-se à análise dos resultados tendo-se evidenciado as diferenças e as semelhanças mais significativas entre o Sector Privado e a FAP, procurando relacioná-las com a cultura organizacional e com a cultura nacional.

As diferenças significativas identificadas, em termos de tendência, foram:

- Maior tendência, na FAP, para apresentar, sem rodeios, as críticas consideradas necessárias para a resolução de um problema. No Sector Privado a tendência é para apresentar a crítica de uma forma mais atenuada, como forma de preservar um bom ambiente de trabalho.
- No Sector Privado existe uma maior tendência para partilhar a responsabilidade pelas escolhas feitas, tomando as decisões importantes em grupo. Na FAP a tendência vai no sentido de manter o controlo de escolhas, cujos resultados ou impactos são cruciais, tomando as decisões importantes de forma individual.
- No Sector Privado há uma tendência mais acentuada para trabalhar em vários projectos ou problemas em simultâneo, enquanto na FAP há uma maior tendência para se concentrarem num projecto ou problema de cada vez.
- No Sector Privado há uma maior tendência para querer obter toda a informação disponível, de modo a não falhar aspectos importantes. Na FAP, a tendência é para a obtenção da informação necessária para uma eficiente compreensão da situação.



- Maior tendência no Sector Privado para a consulta do maior número de fontes disponíveis sobre o assunto em questão. Na FAP, os decisores mostram-se mais selectivos a este nível, consultando, tendencialmente, apenas as fontes que consideram mais importantes.

As semelhanças significativas identificadas, em termos de tendência, foram:

- No Sector Privado e na FAP existe um equilíbrio no sentido de propor soluções que tentam integrar os interesses de outros departamentos, com soluções que apenas tentam defender os interesses do departamento do próprio, embora a tendência se encontre ligeiramente inclinada para a primeira.
- Existe uma certa indiferença, de ambas as partes, no sentido de tomar decisões sobre problemas do dia-a-dia ou outras questões que não são de aplicação imediata.
- Ambas as partes valorizam os resultados de experiências passadas, considerando o conhecimento com que poderão contribuir como relevante, quanto à viabilidade dos cursos de acção
- Verifica-se uma ligeira tendência, das duas partes, para se preocuparem mais em tomar a melhor decisão possível do que em chegar rapidamente a uma decisão para passarem à acção.

Face ao exposto conseguiu-se explicar algumas das diferenças encontradas com base nas diferenças entre culturas organizacionais. Relativamente às semelhanças, algumas conseguiram ser explicadas com base na cultura nacional.

Estes resultados conduziram à rejeição das hipóteses H1 e H2 e à aceitação da hipótese H3 (“As diferenças e semelhanças ao nível dos processos de tomada de decisão entre a FAP e o Sector Privado resultam, quer da cultura organizacional, quer da cultura nacional”).

Por fim são apresentadas algumas medidas que poderão potenciar uma tomada de decisão mais eficaz e eficiente na FAP, assentando em duas vertentes: a tomada de decisão e a cultura organizacional. Relativamente à primeira, sugere-se a criação de equipas multidisciplinares com conhecimentos no domínio da Investigação Operacional. Relativamente à segunda, sugere-se a criação de um ambiente favorável à tomada de decisão eficiente e eficaz que, mais do que assegurar a diversidade cultural, passa por assegurar a diversidade genética.



Bibliografia

Livros

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior* (3ª ed.). Cincinnati, OH: Southwestern.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Middlesex: Penguin Books.
- Blake, R. R., e Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- Furnham, A., e Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. New York: Routledge.
- Goffee, R., e Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York: HarperBusiness.
- Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrison, E. F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Huber, G. (1980). *Managerial Decision Making*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- March, J., e Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sapienza, A. M. (1985). *Believing Is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make*. In Kilman, R. H., Saxton, M.J. e Serpa, R. (Eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*, pp. 66-83. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S., e Barsoux, J. L. (2000). *Culture and Organization*. In Bartlett, C. A., e Ghoshal, S. (Eds). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, pp.191-216. Singapore: McGraw-Hill.
- Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.
- Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision, Revised Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.



- Soares, M. E. (2003). Tese de Doutoramento em curso. Universidade de Tilburg.
- Strategor (2000). Strategor: estratégia, estrutura, identidade – política global da empresa. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Tayeb, M. H. (1988). Organizations and National Culture: A Comparative Analysis. London: Sage.

Publicações Civas

- Berthon, P., Pitt, L., e Ewing, M. (2001). Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context. *Academy of Marketing Science. Journal.*, 29 (2), 135-150.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies.* 39 (1), 97-122.
- Denison, D. R., (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Gedaliahu, H., e Shay, T. (2001). HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities. *Public Administration Quarterly*, 25 (3/4), 316-355.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., e Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.
- Kaufman, B. E. (1990). A New Theory of Satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 35-51.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., e Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural Dimensions of Decision Making: Denmark and France Compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5/6), 404-423.

Internet

- Harris, R. (1998). Introduction to Decision Making [Referência de 13 de Novembro de 2007]. Disponível na internet em: < <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> >



- Lahti, R. (1996). Group Decision Making within the Organization: Can Models Help? [Referência de 04 de Dezembro de 2001]. Disponível na internet em: <<http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.htm>>
- Simon, H. and Associates (1986). Decision Making and Problem Solving [Referência de 28 de Novembro de 2002]. Disponível na internet em: <<http://www.dieoff.org/page163.htm>>

Entrevistas

- Tópico de Entrevista: Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da Força Aérea Portuguesa e do Sector Privado: o papel da cultura organizacional e da cultura nacional. Com o Sr. MGen Mora de Oliveira, no IESM, em Lisboa, 12 de Dezembro de 2007;
- Tópico de Entrevista: Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da Força Aérea Portuguesa e do Sector Privado: o papel da cultura organizacional e da cultura nacional. Com o Sr. COR Francisco Hilário, no IESM, em Lisboa, 14 de Dezembro de 2007;
- Tópico de Entrevista: Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da Força Aérea Portuguesa e do Sector Privado: o papel da cultura organizacional e da cultura nacional. Com o Sr. COR Jorge Aires, no IESM, em Lisboa, 18 de Dezembro de 2007;



Diferenças e semelhanças nos processos de tomada de decisão da Força Aérea Portuguesa e do Sector Privado: o papel da cultura organizacional e da cultura nacional
