

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO TEIXEIRA DE BRITO

**NÍVEL DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E SEUS ASPECTOS NA
ORGANIZAÇÃO**

**PATOS
2012**

EDUARDO TEIXEIRA DE BRITO

NÍVEL DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E SEUS ASPECTOS NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de bacharel em Administração.

ORIENTADORA:

Prof^a. MSc. Simone Costa Silva

**PATOS
2012**

B862n Brito, Eduardo Teixeira de.

Nível do processo de tomada de decisão e seus aspectos na organização /
Eduardo Teixeira de Brito. Patos : UEPB, 2012.

42f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)–
Universidade Estadual da Paraíba. Orientadora: Prof.^a MSc. Simone Costa
Silva.

1. Administração geral. 2. Estratégia. 3. Tomada de decisão. I. Título. II.
Brito, Eduardo Teixeira de.

UEPB/SIB/Setorial - Campus VII

CDD 658.401 2

EDUARDO TEIXEIRA DE BRITO

NÍVEL DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E SEUS ASPECTOS NA ORGANIZAÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em 28/11/2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^a MSc. Simone Costa Silva
Orientadora
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Prof^o MSc. Igor Martins
Examinador
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Prof^o Esp. Raniere Carlos Luz de Araújo
Examinador
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas aquele que independente de onde esteja compartilha de minha felicidade ao meu querido e amado pai (in memoriam).

O mundo está cheio de gente de talento que não sabe como deve pensar

Voltaire

RESUMO

A tomada de decisão é complexa, mas se existir todos os parâmetros, e se não forem incumbidos os erros mais corriqueiros que se cometem em determinadas situações, certamente estará a tomar uma boa decisão. No presente trabalho é abordado o conceito de tomada de decisão e alguns de seus modelos e processos bem como o constante paradoxo que gere as suas decisões em função daquilo que abdica nas organizações. Assim como nas decisões do dia a dia dos indivíduos nas organizações a relação entre o custo e o benefício é também, algo que se faz constantemente na altura de decidir, face à conhecida escassez de recursos disponíveis. E a importância de se ter um processo decisório bem definido no âmbito atrasado organizacional. Foi com pretensão Identificar em que nível se encontra o processo de tomadas de decisão de uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB, conforme proposta de Berg (2008) que se desenvolveu esta pesquisa. Sendo uma pesquisa descritiva e um estudo de caso, tendo como objeto de estudo a gerência da empresa citada. Utilizou-se um modelo de questionário estruturado e fechado desenvolvido por Berg (2008) no qual pretende identificar o nível do processo de tomada de decisão da empresa. Na pesquisa foi possível observar que a empresa está desenvolvendo o processo de tomada de decisão. Constatou-se ainda, pontos na tomada de decisão que necessitam serem aperfeiçoados pela empresa.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Processo decisório. Resultados organizacionais.

ABSTRACT

The development of competitive advantages in companies is of Paramount importance for these remain on the market, however, there are factors that influence its development, such as the competencies to innovate. It was with the purpose of identifying the existence of competencies to innovation in companies operating in the leatherworker footwear segment that this research was developed. Being a descriptive research and a multiple case study, having as non-probabilistic sample three companies of the referred sector. We used a model of questionnaire developed by Francois et al (1999) in which divides the innovative competencies into ten groups of complex competencies. In the research was observed that one of the companies in all groups of competencies keeps with a higher degree of development. It has been observed that the competencies to innovate are under development in leatherworker footwear sector, and points in the competencies that need to be improved by the companies.

Keywords: Decision-making. Decision-making process. Organizational results.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Fases do Processo Decisório.....	22
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Critérios de avaliação para tomada de decisão.....	32
Quadro 02 - Perguntas com respostas SIM e Pontuação.....	34
Quadro 03 - Perguntas com respostas NÃO e Pontuação.....	35

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IM Inteligência Múltipla

PIB Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
a) Objetivo Geral.....	14
b) Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
CAPÍTULO II.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.....	17
2.2. MODELO DE TOMADAS DE DECISÃO.....	18
2.2.1 Modelo Racional.....	19
2.2.2. Modelo Carnegie.....	20
2.2.3. Modelo Incrementalista.....	21
2.2.4 Modelo Desestruturado.....	22
2.2.5 Modelo da Lata de Lixo.....	23
2.2 TOMADA DE DECISÃO NO NÍVEL ESTRATÉGICO.....	24
CAPÍTULO III.....	29
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E DO SETOR NO QUAL ESTÁ INSERIDA.....	30
3.3 ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	31
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5 INSTRUMENTO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
CAPÍTULO IV.....	33
4 APRESENTAÇÃO E INTEPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
CAPÍTULO V.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Todas as pessoas tomam decisões, sejam elas do seu dia a dia, quer sejam elas do seu futuro. Essas decisões podem ser das mais simples como decidir se vai beber suco ou refrigerante, se vai ver TV ou ficar no computador, ou podem ser mais complexas como escolher para qual curso prestar vestibular. No entanto, não são apenas as pessoas que precisam fazer escolhas, as famílias, as empresas e o governo também o fazem.

Um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à Era da Informação e do Conhecimento. Os recursos estratégicos básicos da Era Industrial cedem o lugar de destaque a outros recursos: a informação e o conhecimento, apoiados pela tecnologia. (ANGELONI, 2003)

Constantemente, os gestores devem escolher dentre um determinado número de opções de decisão aquela que conduza ao alcance dos resultados organizacionais desejados.

As organizações estão inseridas em um cenário que se modifica continuamente, e essas mudanças exercem toda a sua influência na tomada de decisão. Desse modo, é essencial atenção por parte dos administradores, no ambiente interno e externo, para que as escolhas sejam realizadas com base na realidade organizacional.

Constantemente, os administradores deparam-se com um determinado número de opções de decisão e, dentre estas, devem ser escolhidas aquelas que levem a organização a atingir seus resultados. De acordo com Born (2007) tomada de decisão é o ato através do qual o sujeito diretivo gera os produtos de seu trabalho, conhecimento e habilidade, sendo rapidamente conduzido ao céu ou ao inferno. A utilidade de um bem é o valor de uso e que a capacidade que tem em ser trocado é o valor de troca, de mercado ou social. (CALADO; MARQUES; SÁ PINTO, 2007). Toda a escolha envolve considerações importantes de escassez, algumas vezes a escassez mais relevante é a dos recursos monetários, mas, em muitas das nossas decisões mais eminentes, não o é.

O presente trabalho mostra a relevância do processo decisório na organização, enfatizado na essência da capacidade gerencial, em que o gestor é responsável por fazer a melhor escolha para cada ocasião de maneira a assegurar os resultados organizacionais almejados.

1.1 PROBLEMÁTICA

O processo de tomada de decisão sistematizado nas empresas pode trazer vantagens para os resultados organizacionais, no entanto, a inclusão desse tipo de prática não é fácil para as organizações.

De acordo com Chiavenato (2004) o Século XXI vem com diversas mudanças na dinâmica organizacional. Além dos desafios estabelecidos pela competição, o administrador terá constantemente que se habituar-se a transformações cada vez mais rápidas, as quais não mais acontecerão de modo incremental, seguindo modelos lógicos, mas sim de forma interrompida, trazendo rupturas de padrões, provocando grandes desafios àqueles que decidem. Um ambiente organizacional em que a tomada de decisão, é cada vez mais, ágil e eficaz, saber lidar com as múltiplas alternativas que envolvem uma empresa em seu dia-a-dia não é tarefa fácil.

Desse modo, o trabalho busca elucidar a seguinte questão de pesquisa:

Em que nível se encontra o processo de tomada de decisão em uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB e quais suas consequências para organização?

Para responder essa indagação, parte-se da hipótese de que as organizações para permanecerem no mercado precisam se reinventarem continuamente, assim, a tomada de decisão e os resultados organizacionais podem produzir um diferencial competitivo para aquelas que conseguem desenvolver a tomada de decisão aliando-as aos resultados desejados.

1.2 OBJETIVOS

a) **Objetivo Geral**

Identificar em que nível se encontra o processo de tomadas de decisão de uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB, conforme proposta de Berg (2008).

b) **Objetivos Específicos**

- Apontar pontos fortes e fracos do processo de tomada de decisão;
- Mostrar aspectos do processo de tomada de decisão da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações e a redução do tempo de processamento das informações, fazem com que o ambiente organizacional cada vez mais dinâmico, levando os gestores a rever continuamente o processo decisório. Para estes é fundamental visão sistêmica e cautela nas tomadas de decisão. Assim, se pode assegurar que o processo de tomada de decisão compreende riscos para os administradores (PORTO, 2009).

À medida que o mundo se torna mais integrado e os mercados mais complexos e dinâmicos determina-se das organizações estilos que ultrapassem as expectativas do mesmo. Organizações que proporcionam ao mercado enfoques e conceitos diferenciados transformam a realidade e indica alterações estruturais, aceitando nova análise de riscos e mensuração de resultados. Estas tem a tomada de decisão como forma de manter sua empresa atuante e competitiva no mercado.

A tomada de decisão nas organizações é algo que não se pode evitar. Essas ocorrem no ambiente organizacional como um todo, apresentando diferentes enfoques a depender de onde a decisão acontece. Neste sentido, para Born (2007: 2) “cresce a importância do desenvolvimento de sujeitos diretivos com elevada capacidade e competência, com o conhecimento e as habilidades necessárias para tomar decisões que compreendam a complexidade e a dinâmica dos fatores internos e externos à organização”.

Na literatura que envolve a tomada de decisão existem variados modelos e definições, sendo classificadas distintamente a depender do autor pesquisado, assim, é abordada neste trabalho a tomada de decisão de modo abrangente na visão de alguns autores e suas variadas definições na esfera organizacional, com a aspiração de explanar os diferentes aspectos do tema e sem a pretensão de exaurir o mesmo. No entanto, nenhuma das considerações ou dos modelos pesquisados é estritamente aceito ou empregado pelos gestores organizacionais.

As organizações precisam estar preparadas para lidar com o crescente volume e aceleração de circulação de informações e conhecimentos, inserindo estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que admitam a circulação das informações e dos conhecimentos, com objetivo de poder tomar decisões em tempo hábil e se habituar-se às transformações do meio ambiente em que estão fixadas. (ANGELONI, 2003).

É com estas perspectivas de que as organizações necessitam de um processo decisório hábil que se justifica este estudo. A escolha desse tema de pesquisa é justificado, ainda, pela importância que o comércio de combustíveis e a prestação de serviços representa para o

desenvolvimento econômico sustentado do município de São Bento-PB que abriga empresa objeto desta pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo começa com uma revisão bibliográfica guiada para o levantamento da literatura sobre a tomada de decisão e modelos de tomada de decisão uma vez que, a proposta do trabalho pode ser emoldurada nos temas em questão. Apresentando abordagens de diversos estudiosos do assunto sugerido. No entanto, buscou-se, quando necessário, o auxílio de trabalhos e pensamentos de outras áreas.

Posteriormente, traz uma descrição da metodologia que será utilizada na pesquisa, como será o caminho percorrido para o alcance dos objetivos do trabalho. Mostra também uma seção com discussão dos resultados encontrados na pesquisa demonstrando o nível de tomada de decisão na empresa pesquisa e frente às teorias existentes quanto a tomada de decisão na organização. E, por fim, as considerações finais da pesquisa, apresentando se os objetivos primeiramente nomeados foram conseguidos e prováveis melhorias para a empresa.

CAPÍTULO II

No capítulo a seguir será demonstrada, na visão de alguns autores, a literatura que consolidou este trabalho em termos conceituais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreender o processo de tomada de decisão seus conceitos e os aspectos que envolvem cada escolha no processo gerencial, se faz necessário conhecer os conceitos que embasamento ao tema, inicialmente será realizada uma breve abordagem sobre o processo de tomada de decisão, modelos de tomada de decisão. Deste modo, a seguir será exposta uma revisão da literatura relacionada apontando na visão de determinados autores suas definições.

2.1 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

As decisões são escolhas tomadas com base em propósitos, são ações orientadas para determinado objetivo e o alcance deste objetivo determina a eficiência do processo de tomada de decisão (CALADO; MARQUES; SÁ PINTO, 2007). Sendo ainda considerada pelos autores como uma qualificação essencial da vida que é importante para todos. Definem-se ainda como sendo situações de conflito, ou seja, quando optamos por uma coisa que entra em conflito com outra.

Segundo Simon (1979), um dos elementos a considerar no estudo de uma tomada de decisão são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha. Dentro dessa perspectiva qualquer ação do tomador de decisão só pode ser vista e entendida no contexto no qual a ação se desenrola. Assim os tomadores de decisão podem ser vistos, simultaneamente, como criadores e receptores do contexto no qual o processo decisório ocorre.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (1999), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que

espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.

Da mesma maneira, Drucker (2002) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão.

Para Robbins (2009:84) “todos os indivíduos dentro das organizações se envolvem regularmente com o processo de tomada de decisão, isto é, escolhem entre duas ou mais alternativas”. Quando as pessoas enfrenta decisões novas ou importantes, espera-se que pensem muito antes. Alternativas deverão ser elaboradas e os prós e os contras deverão ser comparadas.

Desde modo, Choo (1998) apud Évora e Guimarães (2004) julga no contexto organizacional que a tomada de decisão formal é organizada de maneira metodológica que especifica papéis, métodos e normas que instituem valores influenciando como a organização encara a escolha e a insegurança. Lembra ainda que a combinação almejada entre cultura, comunicação e consenso aumenta a eficiência e auxilia no alcance de um nível superior no comportamento da escolha racional.

A tomada de decisão é um processo complexo e muito abrangente, onde temos de analisar diversos fatores e fazer a combinação das mais diversas e variadas possibilidades. (CALADO; MARQUES; SÁ PINTO, 2007). Desta maneira, para as escolhas sejam elas no ambiente organizacional ou no dia a dia é necessário no mínimo uma breve revisão das consequências que a escolha poderá provocar.

2.2. MODELO DE TOMADAS DE DECISÃO

Nos diversos modelos de tomada de decisão pesquisados, é possível perceber que a decisão nem sempre é consequência de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução (ÉVORA; GUIMARÃES, 2004).

Fazer escolhas consistentes, com maximização de valor e dentro de certos limites. Essas escolhas de acordo com Oliveira (1999) são feitas seguindo-se um modelo composto por seis etapas.

- Definir o problema, um problema surge quando há uma discrepância entre o estado existente e o estado desejável;

- Identificar os critérios de decisão, o que é relevante para decidir, quaisquer fatores não identificados nesta etapa serão considerados irrelevantes para o tomador de decisões;
- Dar pesos específicos a esses critérios, dar a correta prioridade nas decisões;
- Desenvolver as alternativas, nesta etapa as alternativas são apenas listadas, sem qualquer tentativa de avaliá-la;
- Avaliar alternativas, classifica-se cada alternativa de acordo com cada um dos critérios estabelecidos. Os pontos fortes e fracos de cada alternativa tornam-se evidentes quando comparados com os critérios e pesos definidos na segunda e na terceira etapa;
- Escolher a melhor alternativa, avalia-se cada alternativa em relação aos critérios ponderados e seleciona-se aquela que melhor pontuar.

Independentemente do aspecto da decisão, esta atitude deve ser fruto de um processo sistematizado, que envolve o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos.

Os modelos de tomadas de decisão, no seu início, tratavam o processo decisório como uma questão racional, em que as organizações deveriam, tão somente, baseadas na racionalidade, adaptar-se aos cenários em que estavam inseridas. Posteriormente, tais modelos e sua racionalidade passaram a ser questionados, sendo propostos modelos mais flexíveis e adaptáveis à realidade organizacional, que permitiram aos tomadores de decisão fazerem a melhor escolha diante dos limites de conhecimento do problema a ser resolvido no processo decisório, tais como falta de informações (ROBBINS, 2009).

A realidade de cada empresa é diferente, sendo assim, um modelo de tomada de decisão que funciona perfeitamente em uma organização poderá não ter utilidade em outra empresa, sem que seja feita a adaptação a sua realidade.

2.2.1 Modelo Racional

O Modelo racional fundamenta-se na teoria microeconômica neoclássica, em que a racionalidade é fator essencial para a tomada de decisão. Aborda a informação objetivamente

e ratifica a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode permitir envolver-se por otimismo ou pessimismo (BERNSTEIN, 1997).

Assim sendo, se nota que as tomadas de decisão de modo racional induzem os gestores a enxergar a organização em uma configuração sistêmica, a ponderar o cenário em que se fixa a organização, sua cultura, bem como uma gama de opções possíveis, de modo a avaliar as implicações que podem vir a acontecer, antes de tomarem suas decisões.

Para Baron (1994) apud DACORSO (2000), as tomadas de decisão de maneira racional derivam do emprego de métodos que levam o administrador à desígnio da solução mais satisfatória para conseguir chegar aos objetivos aspirados, sem que, primeiramente, deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o gerente poderá fazer suas escolhas fundamentando em crenças que, anteriormente, foram idealizadas de modo irracional.

Desta maneira, leva em conta que a racionalidade do processo decisório nasce segundo a escolha do administrador, a partir de opções viáveis. O processo de escolha racional, contudo, evidencia as limitações do ser humano que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem à rigorosidade nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais.

2.2.2. Modelo Carnegie

O Modelo Carnegie ou Modelo da Racionalidade Limitada aborda da impossibilidade do administrador ter acesso a todas as probabilidades de atuação, de modo a alcançar estimar todas as alternativas, visto que é impossível, fisicamente, ter acesso e processar todas as informações referentes à decisão a ser tomada (SAUAIA; ZERRENNER, 2006). Este modelo é empregado na ausência de uma conformidade no tocante aos objetivos a serem conseguidos ou sobre os temas a serem abordados.

Essa circunstância é efeito correspondente da realidade organizacional com diversos objetivos. Esse processo abrange indivíduos vinculando seus interesses e sugerindo alternativas, nem sempre favoráveis para a organização. Se os empenhos destes não são suficientes para conter a oposição, eles se juntam, formando uma coalizão (JUSTA, 2011).

Nessa perspectiva, a organização é vista como uma união entre os múltiplos interesses que a envolvem, constituída de acordos entre os que tomam as decisões, segundo suas preferências. As informações, bem como as alternativas, estão disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluções são indicadas através do processo de estabelecimento de

regras, de acordo com os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo. Portanto, a preferência da decisão se faz a partir da opção considerada satisfatória para a organização (RASKIN, 2003).

Desta maneira, de acordo com Porto (2009) se percebe nesse modelo que, embora o administrador deseje atuar com racionalidade nas organizações, seus atos são restringidos pela série de informações necessárias para o processo de decisão ser reduzidas. Também não possui a habilidade de processamento indispensável para assimilar todas as informações no preciso momento, estando também restrito pelas diversas interferências ocasionadas entre as partes que irão determinar a escolha.

Justa (2011) Enfatiza que este modelo “aproveita os pressupostos da teoria da racionalidade limitada de Simon e acrescenta que nas organizações as decisões frequentemente são tomadas por vários indivíduos ou envolvem diversas pessoas com visões e preferências conflitantes”.

2.2.3. Modelo Incrementalista

O Modelo Incremental retrata as impossibilidades do racionalismo e a necessidade de focalizar as informações. Nesse modelo, não há somente uma decisão adequada, mas uma série de tentativas nomeadas por apreciações e ponderações, em que os atos são abordados de maneira flexível, até chegar o grau almejado (GIRÃO; VILLAS BOAS FILHO; SILVA JUNIOR, 2006).

Entende-se que no processo de tomadas de decisão, as ações diferem das anteriormente utilizadas, de forma a corrigir ou evitar erros pelas sucessivas mudanças incrementais, levando a organização a um novo curso de ação. Durante o processo, o curso de ação e os objetivos organizacionais podem mudar, todavia, essas mudanças, segundo Raskin (2003), serão efetuadas de forma amena, de maneira tal que a ação corretiva possa ser tomada, no momento da percepção do erro.

Nesse modelo, os administradores não dispõem de informação nem de previsão, entretanto, escolhem cursos de ação alternativos, que diferem dos aplicados no passado. Esta precaução se faz presente no sentido de diminuir as chances de possíveis erros (RASKIN, 2003).

Assim sendo, os administradores não se restringem a delimitar objetivos e avaliar as alternativas para alcançá-los, ao contrário, passa a escolhê-las após confrontá-las, visando

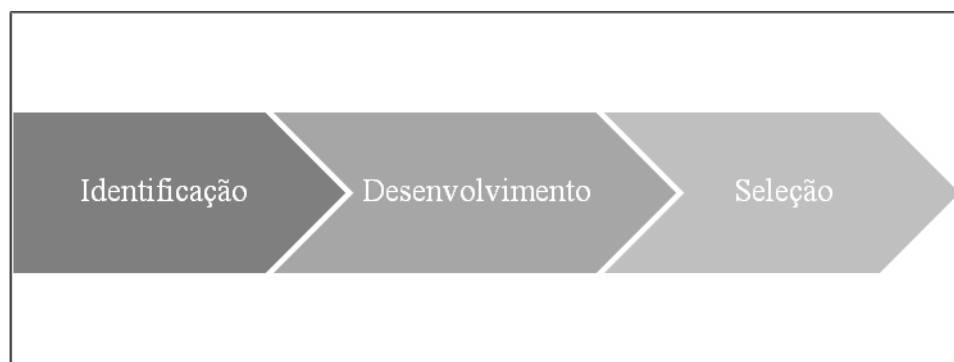
alcançar os resultados desejados. Deste modo, a decisão mais apropriada é determinada a partir de uma concordância e tende a garantir a consonância entre as partes interessadas.

2.2.4 Modelo Desestruturado

O Modelo Desestruturado foi proposto por Mintzberg, que denominou as decisões não-programadas de decisões estratégicas desestruturadas. Segundo esse modelo, no início do processo decisório, o administrador tem pouca noção do problema, das escolhas e das possíveis soluções. Nesse modelo, o processo decisório é trajado como dinâmico e com interferências (CORNÉLIO, 1999).

Esse modelo se aplica quando o grau de incerteza é elevado. O processo decisório não é linear e desenvolve-se de maneira desestruturada e sem que se tenha uma previsão. Quando surgem quaisquer problemas, as organizações reavaliam as alternativas, voltando atrás até que seja oportuno tomar a decisão final. Esse modelo é considerado como desestruturado, em função das diversas mudanças (RASKIN, 2003).

Conforme Mintzberg (1995), nesse modelo, as fases que constituem o processo decisório são: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Na fase de Identificação, são concretizados o reconhecimento da ocorrência e o diagnóstico; na fase do Desenvolvimento, têm as rotinas e investigação de saídas alternativas e de determinação ou projeto da solução; e a fase da Seleção pode ser dividida em três etapas: pré-seleção; avaliação/escolha; autorização.



Figura

01: Fases do Processo Decisório segundo Mintzberg (1995)

Fonte: Elaboração própria

Segundo o autor, ao final das três fases da tomada de decisão surgem as rotinas de apoio ao processo decisório: rotina de controle, que conduz o processo; rotina de

comunicação, que fornece informações e elabora relatórios; e rotina de políticas, que permite ao tomador de decisão buscar uma solução adequada em um espaço repleto de influências.

No modelo desestruturado, ao se encontrarem com barreiras, os gestores reavaliam as escolhas e voltam atrás, se preciso, começando igualmente o processo. São diversas as etapas cursadas em um processo não linear, em que, quem está à frente das decisões prevalece da visão até conseguir a melhor decisão, o que exige um bom período de tempo (RASKIN, 2003). Assim, o processo de tomada de decisão pode levar algum tempo neste modelo, pois o mesmo é orientado e as decisões mudam até que se alcance a escolha que se acredita ser a melhor.

2.2.5 Modelo da Lata de Lixo

O Modelo da Lata de Lixo ou decisão por omissão tem por base a decisão tomada sem a precisada coerência. O gestor não busca habituar-se e considerar o problema para, então, esquematizar as alternativas prováveis de solução (DACORSO, 2000). Este modelo de processo decisório é habitualmente mais utilizado na política.

Conforme (RASKIN, 2003) esse modelo aborda do processo decisório em ambientes altamente imprecisos, designados "anarquias organizadas". Essa imprecisão surge de três modos:

- Preferências problemáticas: os tomadores de decisão, em algumas ocasiões, possuem prioridades contraditórias e mal determinadas, estando suscetíveis a desvendar suas metas e entender suas prioridades através da ação;
- As pessoas possuem apenas uma leve compreensão dos fins e dos meios: os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- Anarquias organizadas, ou seja, as organizações têm a característica de leve participação. Os tomadores de decisão vêm e vão através do processo.

Para Porto (2009:7) a decisão “ocorre por escolhas, procurando por problemas; problemas, procurando por escolhas; soluções, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir”. Neste sentido, as saídas são antecedentes aos problemas. Na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos vão à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

Percebe-se, nesse modelo, uma aparente fragmentação da visão e da estratégia global da organização numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas correspondendo a distintos calendários (PORTO, 2009).

Perante do exposto, entende-se que, apesar de os modelos de tomadas de decisão serem diferentes entre si, todos eles convergem para as etapas que deverão ser seguidas na resolução de cada problema organizacional. Possuem, entretanto, particularidades próprias em relação ao processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo.

2.2 TOMADA DE DECISÃO NO NÍVEL ESTRATÉGICO

Considerando-se este pressuposto, evidencia-se a relevância de se compreender como se estabelecem os conhecimentos, habilidades, competências e percepções envolvidas no processo de tomada de decisão em nível de gerência, principalmente no que se refere à formulação de estratégia. Para tanto, foi proposto o conceito de saberes estratégicos, como um resultante fundamentalmente forjado pela experiência e formado por dois saberes distintos: os saberes práticos e os saberes teóricos (BORN, 2007).

Ainda de acordo com o autor os saberes práticos alcançada no ambiente de trabalho. Segundo Tardif (2002) nomeia de saberes experienciais aqueles “baseados em seu trabalho cotidiano e no conhecimento de seu meio”, muito ainda que alguns titulem isso de vivência. Mas os saberes, de modo geral, não estão vinculados à idade, e sim a compreensão e à habilidade de assimilação de conhecimentos, que permitam condições distinguidas e superiores de ação a alguém. Já os saberes teóricos são aqueles constituídos por modelos conceituais e, deste modo, melhor localizados e desenvolvidos nas escolas de administração e através dos livros. Dão conta dos conteúdos necessários a uma melhor compreensão do fenômeno empresarial. Assim, ambos os saberes são imprescindíveis e complementares à tarefa de planejar (BORN, 2007).

De tal modo, demonstra-se ainda a importância das IM (inteligência múltipla) tanto na busca da identificação de seus próprios problemas, quanto na disposição de se conduzir rumo ao conhecimento necessário ao seu próprio desenvolvimento e à solução de seus problemas.

Decidir; esta se mostra, primeiramente, como a tarefa fundamental dos altos administradores e seu maior desafio. “Tomar decisões é o principal atributo de um presidente. A maneira como ele o faz entusiasma as pessoas e o ambiente em que elas trabalham”

(KEENEY in EXAME, 2007, p. 28). Esta responsabilidade, na maioria das vezes conferida aos gerenciadores de nível estratégico pelo meio de um conselho de administração, que representa os acionistas, pode ser quebrada em múltiplas extensões. Entretanto, na essência, é a tomada de decisão o “ato através do qual o sujeito diretivo gera os produtos de seu trabalho, conhecimento e habilidade, sendo rapidamente conduzido ao céu ou ao inferno”. Além de planejar o futuro da empresa, o líder diretivo deverá também se preocupar em garantir que a execução daquilo que foi combinado efetivamente ocorra.

Para Calado, Marques e Sá Pinto (2007) ao se tomar estas decisões tem que levar em conta os benefícios marginais e os custos marginais, só optando por uma ou por outra quando os benefícios marginais forem superiores aos custos marginais. Conforme os autores quando se diz que as pessoas reagem a incentivos, entende-se por mudança de opinião sempre que os custos ou benefícios variam. E também com o aumento dos benefícios as pessoas tentem a mudar suas opiniões.

Segundo Chiavenato (2004), além dos desafios espontaneamente impostos pela competição, o administrador terá constantemente que se habituar-se a mudanças cada vez mais rápidas, as quais não mais acontecerão de forma incremental, seguindo a padrões lógicos, mas sim de maneira descontínua, proporcionando rupturas de padrões, provocando enormes desafios àqueles que decidem.

A maioria das classificações das decisões é baseada em critérios de análise como, por exemplo, atividade administrativa a qual se atrela a decisão; nível de importância dentro da organização; estruturação e previsibilidade. (CALADO; MARQUES; SÁ PINTO, 2007).

Para não nos se iludir na determinação do custo de oportunidade, se deve contar sempre com o maior valor alternativo que é sacrificado com a realização de uma certa atividade. Os custos irrecuperáveis são aqueles que já foram incorridos no momento da tomada de decisão. Certamente que a opção varia de pessoa para pessoa, pois nem todos têm os mesmos gostos. (CALADO; MARQUES; SÁ PINTO, 2007).

Desta maneira, os autores afirmam que para serem feitas sempre as melhores decisões, é necessário focar sempre todos os custos. Lembram ainda que é impossível alcançar em um processo de decisão a melhor alternativa fazendo com que sejam buscadas as alternativas aceitáveis, ou seja, na prática o que se procura é a escolha que, mesmo não sendo a melhor, leve para o alcance do objetivo da decisão, em detrimento da melhor alternativa.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico marcou o princípio da reflexão estratégica das empresas, desembocando em um sistema de gestão aberto e proativo, a Administração Estratégica, que prevalece como referência nos dias atuais (BORN, 2007:01).

Para Born (2007) o planejamento estratégico é um processo que busca compreender o contexto competitivo futuro, em uma perspectiva de longo prazo. Deste modo, foi proposto o conceito de saberes estratégicos, como um resultante fundamentalmente forjado pela experiência e formado por dois saberes distintos: os saberes práticos e os saberes teóricos. Alguns economistas ficam embaraçados quando uma pessoa, sem qualquer formação lhes diz que apenas se deve fazer alguma coisa se os benefícios forem superiores aos custos. No entanto, medir custos e benefícios não é tão linear como parece. Para Calado, Marques e Sá Pinto (2007) este tipo de confusão, se define como erros na tomada de decisão.

Mas os saberes, de modo geral, não estão atrelados à idade, e sim ao entendimento e à capacidade de absorção de conhecimentos, que possibilitam condições diferenciadas e superiores de ação a alguém. Já os saberes teóricos são aqueles formados por modelos conceituais e, portanto, melhor encontrados e desenvolvidos nas escolas de administração e através dos livros (BORN, 2007).

Segundo Garner (1995:3) “raramente os destinos dos indivíduos são determinados por aquilo que eles são incapazes de fazer”.

Assim, conclui que se não existirem habilidades gerais, mas diferentes áreas intelectuais até certo ponto independentes que são relacionadas à capacidade de resolver problemas ou criar produtos significativos em um ambiente cultural (GARNER, 1995).

Ao estudar as astúcias empregadas por estrategistas em seu processo de tomada de decisão, há de se esperar que mais de uma competência se faça necessária, pois, embora algumas ocupações exemplifiquem uma inteligência, na maioria dos casos as ocupações ilustram bem a necessidade de uma combinação de aptidões (GAMA, 1998:5).

A disciplina parece estar intimamente associada à forma como os gestores estratégicos conduzem o seu cotidiano e, desta forma, transpõem os seus desafios (GHOSN, in EXAME, 2007:09). Para Born (2007) a gestão participativa propicia uma sinergia de esforços, cooperação e uma visão clara de metas organizacionais que pertencem a todos. Esta forma de administrar e de transpor as dificuldades naturalmente impostas às organizações não representa igualdade de poderes entre seus integrantes, mas sim um desejo pelo equilíbrio através do consenso, como no exemplo do Bradesco, onde nunca houve uma votação sobre as decisões da empresa em nenhum nível, nem mesmo no conselho de administração.

Porter (1986) defende que a existência de uma dualidade no processo de construção de soluções para as organizações vai além das questões já colocadas. Em outro ponto importante, se contrapõem aqueles que defendem a necessidade de método científico para uma eficaz decisão empresarial e aqueles que acreditam na intuição.

Fazendo manifestar-se certa prioridade pela percepção, em prejuízo da razão, fato que pode ser bastante revelador em relação ao mundo da alta gestão. Mais do que isso, o estilo intempestivo, empreendedor e fora do comum assumido por alguns líderes. Que busca prover o aumento da capacitação do indivíduo e, por conseguinte, da sua competitividade no mercado de trabalho, como peça fundamental no processo de aumento de produtividade e de resultados na empresa, esta concebida como integrante de um ambiente altamente competitivo, integrado e dinâmico (PORTO, 2009).

As avaliações puramente técnicas podem e devem suportar as escolhas, porém as sacadas criativas ou as soluções mais arrojadas envolvem necessariamente uma dose inicial de intuição. Mais do que decidir, a necessidade de acertar, conduzindo a sua organização aos resultados que almeja, pode ser caracterizada como o grande desafio do gestor estratégico. Seja ao diagnosticar, por meio de sofisticadas técnicas, ou mesmo através do seu faro; seja ao decidir, sozinho, ou em equipe. (GARNER, 1995).

Born (2007) lembra que para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia. O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos.

O conceito de conhecimento possui um sentido mais complexo que o de informação. Conhecer é um processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento. O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação. Nosso estado de espírito e humor pode afetar a maneira como lidamos com a informação. (PEREIRA; FONSECA, 1997).

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. (Gutierrez, 1999:19).

Para Gutierrez (1999) um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual. Confirma ainda que as pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses.

A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. (ANGELONI, 2003).

A autora ressalta que a tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos como na integração dos tomadores de decisão. Exerce também enorme potencial para o compartilhamento do conhecimento. Ao mesmo tempo em que elas conduzem a um aumento da capacidade de compartilhamento da informação e do conhecimento, possibilitam também o aumento de suas quantidades disponíveis, que é, antes de tudo, um aumento de dados brutos, dos quais apenas uma parte se transforma em informações potenciais, o que significa que apenas pequeno número delas se transformará em informações ou em conhecimento.

As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão (ANGELONI, 2003).

Um elemento essencial para este processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral. O resultado é um confronto entre a complexidade evitável e inevitável dos modelos tradicional e comunicativo de gestão Born (2007). Sendo assim, a tomada de decisão que se considere a melhor na organização tem que vir orientada pelas probabilidades da escolha e pela orientação individual do decisor.

CAPÍTULO III

Este capítulo, passa pelas considerações sobre a natureza e classificação do estudo, o método de abordagem, fins e meios. Revelar-se também a área, ambiente, amostra e instrumentos da pesquisa os instrumentos para coleta de dados e, por fim, como foram interpretados os dados após a sua obtenção.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o procedimento metodológico adotado neste trabalho. São definidas aqui as etapas do processo de verificação, buscar descrever o caminho planejado a fim de conseguir as respostas que determinaram a origem deste estudo. Para assim, esclarecer o questionamento feito anteriormente.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo se classifica quanto aos fins como uma pesquisa descritiva, pois visa descrever o nível do processo de tomada de decisão na empresa do setor de combustíveis. “A pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população” (GIL, 2010: 24).

Apresenta como estratégia de pesquisa o estudo de caso, uma vez que trabalha em uma única empresa, portanto, é classificada quanto aos meios como estudo de caso. Classifica-se ainda como bibliográfica, isto é, “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007:60).

A pesquisa é do tipo não probabilística, porque não foi utilizado de nenhum método estatístico para a definição da empresa pesquisada, ou seja, conforme Vergara (2007) esse tipo de pesquisa não utiliza métodos estatísticos para delimitação da amostra. Sendo a amostra classificada como por tipicidade, a autora ressalta que esse tipo de amostra é composta, pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo.

Sendo ainda de natureza qualitativa e quantitativa, segundo Roesch (2007), o tipo de pesquisa qualitativa é adequada para avaliação formativa, quando se pretende aperfeiçoar a

efetividade de um programa ou de um plano, ou ainda quando é o caso da presunção de planos. A pesquisa qualitativa almeja aprofundar a captação dos fenômenos que investiga a partir de um diagnóstico rigoroso e criterioso do tipo de informação, ou seja, não anseia examinar hipóteses para confirmá-las ou refutá-las ao final da pesquisa; o desígnio é a compreensão (MORAES, 2003). Já a quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, na coleta e tratamento de dados por meio de técnicas estatísticas, sendo um instrumento que não se aprofunda na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos.

A análise dos dados coletados possibilitará apresentar uma pesquisa quali-quantitativa na área do conhecimento administrativo com ferramentas estratégicas para o avanço da gestão estratégica da atividade econômica em estudo, tendo como referencial a metodologia indicada por Berg (2008) para elaboração de uma pesquisa visando identificar o nível da tomada de decisão na empresa.

O presente trabalho tem por objetivo identificar em que nível o processo de tomadas de decisão na organização se encontra, com base no modelo supracitado. Feito isso, será definido o nível em que se encontram as tomadas de decisões da organização pesquisada.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA E DO SETOR NO QUAL ESTÁ INSERIDA

Esta seção apresenta uma breve caracterização do setor em que a empresa pesquisada está inserida. Bem como algumas definições que a caracterizam.

No Brasil, as primeiras tentativas de encontrar petróleo datam de 1864, Mas apenas em 1897, o fazendeiro Eugênio Ferreira de Camargo perfurou, na região de Bofete (SP), o que foi considerado o primeiro poço petrolífero do país, muito embora apenas 2 barris tenham dele sido extraídos. (PIMENTEL, 1984). O setor de combustíveis é de grande relevância não só no Brasil mais no contexto mundial. É um setor que está sempre no auge de negociações internacionais e mercadológicas.

A empresa objeto de pesquisa neste estudo fica localizada na cidade de São Bento no Sertão do Estado da Paraíba, a cidade é considerada, um polo industrial têxtil, conhecida pela fabricação de redes e mantas, cujos habitantes as vendem em diversas localidades do Brasil. Ultimamente, a cidade exporta redes para todos os estados do Brasil e ainda para a maioria

dos países da América do Sul, África, Europa e Ásia. O município de São Bento é chamado de Capital Mundial das Redes por produzir por ano cerca de 12 milhões de redes. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o PIB (Produto Interno Bruto) da cidade no ano de 2011 corresponde a aproximadamente US\$ 137 mil.

A empresa que fez parte deste estudo pertence ao ramo de combustíveis, está a mais de duas décadas no mercado local, sendo uma empresa de sociedade familiar que já está em sua segunda geração. É considerada micro empresa, esta conta atualmente com quatorze colaboradores e dois diretores; sendo dois atendentes de conveniência, um gerente geral, um subgerente, um mensageiro, oito frentistas e por fim um auxiliar de serviços gerais. A empresa tem a agregação de serviços no local, uma loja de conveniência e uma pequena pousada.

3.3 ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A atividade de pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo do seu processo sejam efetivamente planejadas, é o que lembra Gil (2010). Seguindo essa linha de raciocínio, são apresentadas, as etapas do processo que nortearam a investigação dessa pesquisa. O primeiro passo no processo investigativo foi a formulação do problema de pesquisa, a saber:

Em que nível se encontra o processo de tomada de decisão em uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB e quais suas consequências para organização?

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, os dados da pesquisa depois de coletados, receberam um tratamento específico e foram tabulados e interpretados conforme proposta de Berg (2008).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada tendo como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado e fechado que teve como ponto de partida a proposta geral de Berg (2008). Este questionário foi adaptado para melhor atender aos objetivos da pesquisa.

A aplicação dos questionários foi realizada via Email, com o gerente da organização responsável por todo o setor de gerenciamento da empresa de combustíveis da cidade de São Bento-PB. O primeiro contato com a empresa foi concretizado por meio de uma ligação telefônica, na qual era exposta a pesquisa e solicitado o nome e o endereço eletrônico da pessoa que responderia ao questionário. Posteriormente foi enviado Email para a pessoa com o questionário. Solicitou ao respondente que fossem dadas respostas dicotômicas, em função de suas decisões no dia a dia da empresa. Facilmente, pode-se debater a condição de subjetividade com que o responsável julga ter nas suas decisões organizacionais.

3.5 INSTRUMENTO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi feita através dos resultados obtidos e a proposta de Berg (2008) definindo o nível em que se encontra a tomada de decisão na empresa do setor de combustíveis. O que proporciona uma visão característica a respeito da tomada de decisão no nível gerencial da empresa.

Conforme o questionário sugerido por Berg (2008) foram atribuídos 1 ponto para cada questão positiva (sim) às seguintes afirmativas presentes na pesquisa: 1, 4, 6, 10, 12,14, 15, 17 e 19. Sendo aplicados 1 ponto para cada resposta negativa (não) às seguintes questões: 2, 3, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 16, 18 e 20. As questões foram elaboradas e divididas de maneira que as respostas que somam um ponto para SIM, são aquelas que envolvem um entendimento, algum método, ou mesmo uma tomada de decisão mais consciente sendo o oposto para as perguntas que somam um ponto para as respostas NÃO. Totalizados os pontos da pesquisa foram feitas a avaliação para obtenção do nível da tomada de decisão na empresa seguindo os critérios de avaliação do autor. Para melhor compreensão estes critérios serão descritos no Quadro 01.

Total de Pontos	Nível da tomada de decisão
18 a 20	Alto
15 a 17	Médio
12 a 14	Baixo
Menos que 12	Insatisfatório

Quadro 01: Critérios de avaliação para tomada de decisão
Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Berg (2008)

CAPÍTULO IV

Neste capítulo, serão apresentados os sugestivos sobre o estudo de caso considerando, especialmente, as condições ou aspectos da organização em que o mesmo foi realizado e as implicações alcançadas com esta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E INTEPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção visa apresentar os resultados da pesquisa realizada junto a empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB. Tem por objetivo Identificar em que nível se encontra o processo de tomadas de decisão de uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB, conforme proposta de Berg (2008). Apresenta inicialmente o questionário considerando o modelo descrito na metodologia do estudo. Conclui discutindo o nível do processo de tomada de decisão identificado, a partir das respostas obtidas segundo a empresa pesquisada respondente.

No Quadro 02 a seguir serão apresentadas as questões nas quais as repostas obtidas foram SIM, independentemente de estas somarem ponto ou não para a avaliação do nível de tomada de decisão na empresa.

Pergunta	Ponto Marcado
Ao surgir um problema, você sempre procura saber a causa que o originou na empresa?	1
A empresa tem uma técnica de abordagem que permita descobrir as causas de um problema e resolvê-lo?	1
Depois de uma decisão tomada, a empresa costuma avaliar se esta se essa foi mesmo a melhor decisão?	0
Caso o plano falhe, a empresa tem planos alternativos previamente elaborados que permitam resolver o problema?	1
Mesmo que se trate de planos futuros, a empresa sempre toma as decisões sobre eles o quanto antes?	1
Mesmo que a empresa trabalhe com obstinação, sempre surgem novos problemas aparentemente sem solução na organização?	0
Normalmente a empresa trabalha em equipe para resolver problemas nos departamentos ou setor?	1
Ao tomar uma decisão, a empresa se baseia exclusivamente em números e fatos, deixando de lado os aspectos comportamentais envolvidos?	0
Uma vez tomada a decisão (em grupo ou não), a organização a gerência assume o risco da decisão perante a diretoria da empresa?	1
A empresa sabe quando tomar uma decisão e quando adiá-la?	1
No dia-a-dia organizacional sempre há muitas coisas urgentes a serem feitas?	0
A gerência sabe como aplicar a técnica do brainstorming para uma decisão em grupo?	1

Quadro 02: Perguntas com respostas SIM e Pontuação

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 02 pode-se ver que as 12 questões apresentadas que tiveram como resposta sim para gerente da empresa de combustíveis, nestas apenas 9 contavam pontos para avaliação na tomada de decisão. Desta maneira na primeira parte do questionário foram somados 8 pontos no total.

As perguntas descritas a seguir:

Ao surgir um problema, você sempre procura saber a causa que o originou na empresa? e a empresa tem uma técnica de abordagem que permita descobrir as causas de um problema e resolvê-lo? visam identificar no processo de tomada de decisão da empresa a preocupação com as causas que resultaram no problema, para assim, saber qual decisão tomada anteriormente levou a organização ao erro e a partir da decisão falha propor novas escolhas tendo em vista possíveis soluções e diminuição da possibilidade de desacerto. As decisões do passado sempre estarão ligadas as atuais e futuras, desta maneira, é importante

para a empresa ter conhecimento das decisões passadas para fazer as escolhas do presente. Isso demonstra que as decisões da empresa são tomadas orientadas em função dos resultados e consequências o que lhes proporciona a coerência dos objetivos e provavelmente a maximizando os resultados.

Já para as seguintes questões normalmente a empresa trabalha em equipe para resolver problemas nos departamentos ou setor? e a gerência sabe como aplicar a técnica do brainstorming para uma decisão em grupo? a intenção é a verificação no processo de tomada de decisão da empresa da cooperação com outras pessoas, se há uma receptividade a sugestões e ao do trabalho em equipe. As organizações que tentem a manter a tomada de decisão em equipe, geralmente, buscam a aceitação de todos nas escolhas e procuram evitar conflitos.

No próximo Quadro 03 serão demonstradas as questões que obtiveram NÃO como respostas do gerente da organização.

Pergunta	Ponto marcado
As decisões costumam ser tomadas com base em pressentimentos ou palpites?	1
Sempre que possível a organização prefere adiar as decisões que deve tomar?	1
Normalmente a empresa planeja e pensa por muito tempo antes de tomar uma decisão?	1
Quando toma uma decisão, a empresa evita pensar nos riscos envolvidos?	1
A organização acha que grande parte dos problemas tem causas impossíveis de ser identificadas?	1
Quando eventualmente surgem dois problemas simultaneamente, a gerência fica sem saber qual deles atacar primeiro?	1
De um modo geral as decisões organizacionais são fáceis de tomar?	0
A gerência só toma decisões quando a possibilidade de erro é mínima?	1

Quadro 03: Perguntas com respostas NÃO e Pontuação

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 03 apresentado acima se pode perceber que a pontuação total para a segunda parte das questões foi de 7 pontos. Dessa maneira a para considerar a avaliação da tomada de decisão na empresa seguindo os critérios de Berg (2008), quando somados todos os pontos obtidos nas questões se tem um total de 16 pontos.

Assim, o nível do processo de tomada de decisão na empresa é confirmado perante a pesquisa como sendo **nível médio**, a proposta do autor considera o total de pontos de 15 a 17

como sendo um nível intermediário. O nível médio do processo de tomada de decisão indica que a empresa sabe tomar as decisões e geralmente toma são mais adequadas. Porém, em alguns momentos da hora de decidir tropeça o que ocasionalmente pode deixar a gerência e até mesmo a empresa vulneráveis.

Fica evidente nas questões: sempre que possível a organização prefere adiar as decisões que deve tomar? e a gerência só toma decisões quando a possibilidade de erro é mínima? que a empresa toma as decisões por impulso, que não são feitos um levantamento das informações necessárias para se fazer uma escolha definitiva e que objetive a maximização do resultado positivo da escolha. É conveniente lembrar que nas organizações existem diversas decisões que necessitam serem tomadas imediatamente para manter a satisfação dos clientes e a competitividade do mercado, tudo isso, muitas vezes em curtíssimos prazos, no entanto, os tomadores de decisão podem estar orientados para esse tipo de situação. É por esse motivo, com exceção de algumas empresas menores, que não possuem procedimentos ou regulamentos formais para diferentes decisões que devem ser seguidas no âmbito organizacional. Porém, não é o caso da empresa pesquisada como confirma a pesquisa realizada, pois, quando indagada se de modo geral as decisões organizações são fáceis de tomar? a pesquisa mostra que a empresa do setor de combustíveis considera que sim.

Percebe-se que a empresa estabelece foco na tomada de decisões, pois, de acordo com a pesquisa quando a organização passa por uma situação que apresenta dois problemas simultaneamente, a gerência sabe qual deles atacar primeiro.

No mundo onde as decisões são tomadas com base muitas vezes como eventos independentes, isto representa um perigo para empresa, no entanto, quando perguntada se a empresa toma suas decisões baseadas em palpites ou pressentimentos está afirmou que não configurando que as decisões da empresa estão dentro de um fluxo de decisões e não sendo interpretadas isoladamente.

O estudo identificou ainda uma contradição segundo as respostas da empresa, uma vez que, ao ser indagada em relação aos planos futuros a empresa afirma que toma as decisões o quanto antes, no entanto, quando perguntada se normalmente a empresa planeja e pensa por muito tempo antes de tomar uma decisão a resposta na pesquisa foi negativa, ou seja, a empresa não planejamento das decisões, o que vai de encontro com a primeira afirmação. Talvez a incoerência nas afirmativas possa ter sido devido a interpretação errônea das perguntas.

Fica claro com a apresentação, anteriormente, do nível do processo de tomada de decisão na empresa que ainda se tem muito que trabalhar para melhorar as escolhas organizacionais, para tornar a tomada decisão mais rápida e eficaz na empresa.

A tomada de decisão da empresa pode ainda está passando por um processo de transformação as pessoas em empresas de pequeno porte como esta geralmente demoram mais para se adaptarem as mudanças de perspectivas do mercado e dos clientes. Na maioria das vezes ao tomar uma decisão dentro da organização consideram mais fatores como os custos e não os benefícios como afirmam Calado, Marques e Sá Pinto, (2007) sempre que uma pessoa tem que tomar alguma decisão direta ou indiretamente vai comparar custos e benefícios.

Assim sendo, a empresa não está disposta para abrir mão de algo para a obter resultados duvidosos. Isso denota que a organização sempre que tem alguma decisão considera os extremos, ou seja, avalia sempre o maior custo e o maior benefício. Porém, a racionalidade concedida pela inteligência lógico-matemática não é suficiente para determinar o sucesso de uma organização.

Portanto, podem ser definidos como pontos fortes no processo de tomada de decisão a empresa o fato de que a empresa busca identificar as causas dos problemas organizacionais, segundo a pesquisa a empresa não toma suas decisões baseadas na palpites ou pressentimentos e o fato de que ver a possibilidade de identificação da maior parte dos problemas organizacionais. Sendo ainda, enfatizados como pontos fracos no processo de tomada de decisão da empresa o fato que aparentemente não possui um planejamento para a tomada de decisão, e o fato de que não se tem uma avaliação e acompanhamento das decisões que já foram tomadas na organização.

CAPÍTULO V

Neste capítulo serão feitas as considerações finais da pesquisa, evidenciando se os objetivos propostos inicialmente foram alcançados, assim como, a possibilidade fazer sugestões para empresas do setor pesquisado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa expõe uma visão sobre a tomada de decisão nas organizações, revelando que é aceitável compreender estas escolhas por meio do diagnóstico do nível processo de tomada de decisão alcançado pelas firmas.

O objetivo principal do trabalho foi identificar em que nível se encontra o processo de tomadas de decisão de uma empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB, conforme proposta de Berg (2008). Posteriormente a pesquisa e análise dos dados, destaque-se que foi possível atingir os objetivos e responder ao problema inicial de pesquisa, pois foi identificado o nível do processo de tomada de decisão na empresa do ramo de combustíveis na cidade de São Bento-PB, por meio de estudo de caso, realizado com pequena empresa do setor supracitado. Contudo, as conclusões são parciais, pois o estudo não avaliou os resultados organizacionais da empresa, o que poderia em um estudo futuro indicar se a tomada de decisão na empresa está de acordo os objetivos organizacionais e atendendo aos resultados esperados, isso mostraria que o processo de tomada de decisão na empresa é satisfatório.

Conclui-se que na empresa o processo de tomada de decisão está em desenvolvimento necessitando de um maior empenho por parte dos gestores para que este seja totalmente desenvolvido. No entanto, não basta apenas isto, o entendimento do processo de criação do conhecimento permitiria que a empresa incluísse a relação não somente entre conhecimento e tomada de decisão, mas também a importância de desenvolver um nível elevado no processo de tomada de decisão da organização, relacionadas à gestão das estratégias empresarias e dos recursos humanos. A cultura empresarial, muitas vezes, leva as organizações a não despertarem para a importância de se ter uma prática um processo que as leve a tomar, na maioria das vezes, as decisões mais acertadas. Desta forma, a empresa deixa de lado a oportunidade de aproveitar muitas vezes as oportunidades que passam em algumas ocasiões até mesmo sem demorar em tomar a decisão ou por medo de estar fazendo a escolha errada.

Outra questão que ainda merece destaque dentro da pesquisa faz referência a avaliação do pós-decisão, pois a empresa não tem um interesse em saber se os resultados da decisão tomada realmente foi o almejado. Neste sentido, fica a sugestão para implementação na empresa de um acompanhamento das decisões, assim como, suas implicações posteriores.

Em relação aos esforços e iniciativas que buscam a melhor escolha dentro da empresa, faz-se necessária uma conscientização de que a tomada de decisão não depende apenas da gerência. Ela está integrada também a questões organizacionais e relacionais. É indispensável que os cuidados se voltem para a questão da criação do conhecimento, compreendendo a necessidade de perceber o processo de tomada de decisão e de permitir que ele seja claro e bem definido dentro da empresa.

Com a descrição dos resultados obtidos ficou claro que a empresa do setor de combustíveis da cidade de São Bento-PB está com seu processo decisório em evolução, já que se encontra em um nível médio. O que poderá futuramente implicar em um processo bem definido para empresa e conseqüentemente essa evolução induzirá a empresa a originar uma vantagem competitiva.

Mesmo que esse trabalho possa ter a limitação de que, possivelmente, a pessoa responsável por parte da gerência na empresa não tenha uma visão geral das definições da tomada de decisão aqui empregada, os resultados obtidos estão de maneira apropriada e alinhados com outras pesquisas realizadas por Porto (2009) e por Born (2007). Desta maneira pode-se considerar que a proposta foi validada considerando que a visão geral do respondente ao questionário, sobre o nível do processo de decisão que se encontra e empresa.

Para concluir, a obtenção de melhores resultados organizacionais gerados com base no nível do processo de tomada de decisão da empresa, depende hoje na organização pesquisada, do alcance e a sustentação de níveis de eficácia igual ou superior ao desenvolvido atualmente e da orientação de suas estratégias orientadas por um processo formal de tomada de decisão e com uma atividade de avaliação contínua que poderá ser desenvolvida na empresa.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Elementos Intervenientes na Tomada de Decisão**. Brasília, 2003. Disponível em? < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em 21 de out. de 2012.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafios aos Deuses: A Fascinante Historia do Risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.
- BERG, Ernesto. **Você Sabe Tomar Decisões (Tomada de Decisão - Parte I)**. 2008. Disponível em <http://ogereente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=10&canallocal=31&canalsub2=101&id=1435>. Acesso em 26 de ago de 2012.
- BORN, Roger. **Análise da Tomada de Decisão nas Grandes Empresas**: em busca de elementos sobre a construção dos saberes práticos dos planejadores estratégicos n: IV Simpósio de Educação Superior, 2007, Santa Maria. IV Simpósio de Educação Superior, 2007. Disponível em <http://www.vossa.com.br/artigos/ANALISE_DA_TOMADA_DE_DECISAO_NAS_GRANDES_EMPRESAS.pdf>. Acesso em 26 de ago de 2012.
- CALADO, Alexandre Miguel Ferreira; MARQUES, João Filipe Ferreira; SÁ PINTO, Nuno Miguel Gomes. **Alguns dos Erros mais Comuns na Tomada de Decisão**. Coimbra, 2007. Disponível em: < http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/erros%20na%20tomada%20de%20decisao.pdf>. Acesso em 20 de out. 2012.
- CORNÉLIO, Renata Reis. **A Formulação da Decisão no Nível Estratégico de uma Organização Pública: Um Estudo Sobre O Processo Decisório Na SMS-RJ**. Dissertação de Mestrado. 131 f. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública, 1999.
- COOPER, Donalt R; SHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Bookman. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DACORSO, Antonio Luz Rocha. **Tomada de Decisão e Risco: A Administração da Inovação em Pequenas Indústrias Químicas**. São Paulo, 2000. 236 f. (Dissertação Mestrado Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ÉVORA, Yolanda Dora Martinez; GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares. **Sistema de Informação: Instrumento para Tomada de Decisão no Exercício da Gerência**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09.pdf>>. Acesso em 10 de out de 2012.

GARNER, HOWARD. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIL, Antônio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas 2010.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi; VILLAS BOAS FILHO, Mauro Arruda; DA SILVA JÚNIOR, Annor. Teoria da decisão: difícil decidir. In: Scientia, **Revista do Centro Universitário Vila Velha**, V.1, N.1, Janeiro/Junho 2000 Vila Velha (Es), 2000. Disponível em <http://www.uvv.br/cursos/publicacoes_EP/2000-Teoriadadecisão-Difícildecidir.pdf>. Acesso em 25 de out de 2012.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão Comunicativa: Maximizando Criatividade e Racionalidade**. Rio de Janeiro, 1999.

Grandes decisões. **EXAME**, São Paulo, v. 41, n. 5, 28 de mar. 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 28 de out 2012.

JUSTA, Grazia Egídia Gorla. **Alguns ousam chamá-lo de Racional: Um Processo Decisório na Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/87346106/21/Modelo-Carnegie-ou-Coalizacional>>. Acesso em 27 de agos. De 2012.

MINTZBERG, H. Criando **Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. Tradução: Cyrus Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Roque. **Uma Tempestade de Luz: A Compreensão Possibilitada pela Análise Textual Discursiva**. Ciência e Educação: Bauru, SP, v. 9, n. 2, 2003.

OLIVEIRA, Mírian. **Um Método para Obtenção de Indicadores Visando a Tomada de Decisão na Etapa de Concepção do Processo construtivo: A percepção dos principais intervenientes**. Porto Alegre, 1999. 382f. (Tese Doutorado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. 1999.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces de Decisão as Mudanças de Paradigmas e o Poder de Decisão**. São Paulo: Makron, 1997.

PIMENTEL, Petronilha. **Afinal, quem descobriu o petróleo do Brasil? Das tentativas de Allport no século passado às convicções científicas de Ignácio Bastos**. Rio de Janeiro, 1984.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, Maria Alice Guedes. **Tomadas de Decisão nas Organizações.** Rev. adm. contemp. vol.13 no.2 Curitiba Abr./Jun 2009. Disponível em <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/tomadas-de-decisao-nas-organizacoes-3412/artigo/>>. Acesso em 26 de ago de 2012.

RASKIN, Sara Fichman. **Tomada de Decisão e Aprendizagem Organizacional.** IN: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, n. 135 - Setembro/2003. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml>>. Acesso em 23 de out de 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 3 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; ZERRENNER, Sabrina Arruda. Jogos de empresas e economia experimental: um estudo da racionalidade organizacional na tomada de decisão. **Revista administração contemporânea** [online]. 2009, vol.13, n.2, pp. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65552009000200003&script=sci_arttext>. Acesso em 01 de set de 2012.

SIMON, Hebert A. Comportamento administrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Profissional.** Petrópolis: 2002. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-24782000000100002&lng=en&nrm=iso> acesso em 01 de set de 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.