

1

Conceitos básicos

1 Definição de decisão

A palavra *decisão* é formada por *de* (que em latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra *decisão* significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”.

Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Em sua dimensão mais básica, um processo de tomada de decisão pode conceber-se como a eleição por parte de um centro decisor (um indivíduo ou um grupo de indivíduos) da melhor alternativa entre as possíveis. O problema analítico está em definir o melhor e o possível em um processo de decisão (Romero, 1996).

Podemos classificar as decisões de várias formas, tais como:

- a) simples ou complexas;
- b) específicas ou estratégicas etc.

As consequências advindas das decisões podem apresentar-se da seguinte forma:

- a) imediata;
- b) curto prazo;
- c) longo prazo;
- d) combinação das formas anteriores (impacto multidimensional).

As decisões podem acarretar abrangência bem diversa. Segundo Milan Zeleny (1994), a tomada de decisão é um esforço para tentar resolver problema(s) de objetivos conflitantes, cuja presença impede a existência da solução ótima e conduz à procura do “melhor compromisso”.

Para Hammond, Keeney e Raiffa (1999), os objetivos ajudam a determinar quais informações devem ser obtidas, permitem justificar decisões perante os outros, estabelecem a importância de uma escolha, e permitem estabelecer o tempo e o esforço necessário para cumprir uma tarefa.

O processo de decisão requer a existência de um conjunto de alternativas factíveis para sua composição, em que cada decisão (escolha de uma alternativa factível) tem associados um ganho e uma perda. Para Malczewski (1999), decisões são necessárias quando uma oportunidade ou problema existe, ou quando algo não é o que deveria ser ou, ainda, quando existe uma oportunidade de melhoria ou otimização.

Alguns autores afirmam que decidir é posicionar-se em relação ao futuro. Decidir também pode ser definido como:

- a) processo de colher informações, atribuir importância a elas, posteriormente buscar possíveis alternativas de solução e, depois, fazer a escolha entre as alternativas;
- b) dar solução, deliberar, tomar decisão.

A tomada de decisão pode ser evidenciada nas mais simples atitudes diárias, tais como o que fazer para divertir-se: *assistir a programas de televisão, ouvir rádio, ouvir um CD, ler um livro*? Uma primeira decisão poderá acarretar outras, por exemplo: decidir-se a *assistir à televisão* acarreta a necessidade de nova definição, que seria a *qual canal (ou programa) assistir*.

O ser humano deverá também escolher em qual instituição de ensino irá estudar, e, dentro da instituição de ensino, quais cursos irá fazer e, como consequência, onde comprar livros etc.

Algumas decisões, quando realizadas, seguem um único parâmetro para escolha; assim, procedemos a uma mensuração desse parâmetro.

Escolhendo comprar, por exemplo, um carro sob o único parâmetro de custo, verificaremos qual é o carro menos oneroso, por meio de uma mensuração monetária, e o compraremos; logo, decidir é escolher uma alternativa em um conjunto de alternativas possíveis sob a influência de pelo menos dois parâmetros conflitantes.

Tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados. Os grupos envolvidos em decisões, complexas ou não, realizam processos sociais que transformam uma coleção de decisões individuais em uma ação conjunta (French, 1988). Algumas decisões serão feitas por meio de parâmetros não mensuráveis quantitativamente, porém medidos qualitativamente, como é o caso do parâmetro beleza.

O ser humano vê-se assim obrigado a tomar decisões, ora usando parâmetros quantitativos, ora usando parâmetros de mensuração qualitativa, como forte característica subjetiva. Os parâmetros quantitativos normalmente são de mensuração mais fácil que os parâmetros qualitativos. Este mesmo decisor ou tomador de decisão ou agente de decisão (tradução do inglês *Decision Maker* – DM) é o responsável por realizar (executar) a decisão; pode ser uma pessoa, um grupo, um comitê, uma companhia etc.; tem de vislumbrar as consequências das decisões em um meio ambiente mutável, e sujeito a condições que o decisor não pode controlar, e com incertezas, imprecisão e/ou ambiguidade. Em muitas situações do mundo real nas quais o decisor envolve-se com vários critérios de decisão, os valores a serem atribuídos para classificação das alternativas nos critérios ou mesmo a importância dos critérios podem ser efetuados com números inexatos (Miettinen e Salminen, 1999).

De acordo com Hopwood (1980), as incertezas têm efeito direto sobre a maneira como o processo de decisão na organização é realizado.

A tomada de decisão, usando parâmetros quantitativos e qualitativos, é utilizada por grupos empresariais, pequenas e médias empresas, por governos, militares etc.

Podemos exemplificar tudo o que foi apresentado anteriormente por meio da seguinte situação-problema (exemplo): *deseja-se resolver o problema da fome em uma comunidade*, e as alternativas para solucionar o problema poderiam ser:

- a) subsidiar os alimentos para que todos pudessem adquiri-los com seus salários;
- b) criar um “salário de ajuda” (extra) para os necessitados.

Essas duas propostas resolveriam o problema. A mensuração dos custos no subsídio e no valor do salário é quantitativa, porém o impacto social das medidas terá uma avaliação qualitativa diversa.

Da mesma forma, outro grupo poderia arguir que nada adianta alimentar um povo doente, e nesse caso o dinheiro deveria ser prioritariamente enviado para a saúde; da mesma forma, outro(s) especialista(s) poderia(m) arguir que nada adianta tratar de um “doente que morre de fome”. Tratando-se de recursos escassos, poderia acarretar que apenas uma alternativa poderia ser implantada, e a escolha teria um caráter técnico e subjetivo.

Podemos também exemplificar a subjetividade envolvida no processo de decisão, com as seguintes situações: “uma empresa que necessite priorizar fornecedores, ou escolher o local ideal para uma nova filial, ou mesmo selecionar empregados”, fará isso sob parâmetros qualitativos e quantitativos.

Deduzimos que no mundo atual (real), particularmente no ambiente empresarial, em um mercado globalizado cada vez mais competitivo, buscamos tomar decisões mais rápidas, corretas e abrangentes. As decisões, normalmente, buscarão minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que comparativamente o decisor julgue que houve elevação (houve ganho) entre o estado da natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se (irá advir) após implementar a decisão.

2 Análise de cenários

A análise de cenários tem sido utilizada ao longo da história da humanidade, notadamente no campo militar, mas também como elemento fundamental para apoio à tomada de decisão civil. Tal análise caracteriza, em essência, o que se denomina pensamento – ou planejamento – estratégico. Foi na segunda metade do século XX, no entanto, que a análise de cenários passou a adquirir tecnologia própria, com o tratamento probabilístico (e/ou possibilístico) dos distintos cenários e do conseqüente tratamento matemático dos cursos de ação a serem potencialmente seguidos.

A ideia central da análise de cenários é, após detalhado estudo dos vários aspectos do problema de decisão que se pretende resolver, a construção de diferentes contextos – os cenários – alternativos passíveis de materialização. Delineamos a seguir diferentes cursos de ação – as estratégias – que podem ser seguidos para cada um desses cenários. Haverá, assim, cenários aparentemente mais prováveis e menos prováveis de se materializar. Da mesma forma, deverá ser estruturado um possível inter-relacionamento entre estratégias de implementação de alternativas, de tal modo que, à medida que a realidade for sendo desvendada, tanto os cenários elaborados previamente como as estratégias sejam reavaliados.

Em qualquer problema de decisão, por outro lado, todo esforço possível deve ser empreendido para chegar-se a uma ampla compreensão dos valores subjacentes aos objetivos do problema. Nessa medida, a análise de cenários pode ajudar substancialmente, uma vez que a elaboração de estratégias é, como se disse no parágrafo imediatamente anterior, não apenas um exercício dinâmico, mas também uma oportunidade de simular-se a realidade, com isto estruturando melhor o problema de decisão. Isso é particularmente importante em áreas complexas como a de *Agribusiness*, em que se lida explicitamente com dimensões tecnológicas, humanas, sociais, econômicas, jurídicas, políticas e institucionais.

Além da análise de cenários, entretanto, há outras técnicas/métodos – o teatro nas organizações, por exemplo, é uma delas – para elicitación de valores e a decorrente formulação de problemas complexos de decisão. Todas visam, basicamente, a uma simulação/vivência do processo de decisão, seguida da identificação dos valores e, finalmente, da criação e da seleção das opções passíveis de solucionar cada problema de decisão.

Entender a natureza de cada problema sob os diversos ângulos (definindo as causas do problema) é, assim, elemento-chave para uma boa solução do mesmo. É a visão multidimensional, sobre a qual versam as seções seguintes, que permite tal entendimento.

3 Atores da decisão

Frequentemente os termos *decisor*, *facilitador* e *analista* são usados como sinônimos. Esse fato decorre frequentemente de ser o mesmo indivíduo, ou grupo de indivíduos, encarregado(s) de executar(em) as três funções. Para sermos corretos nas definições, temos:

- a) *Decisor(es)*: influencia(m) no processo de decisão de acordo com o juízo de valor(es) que representa(m) e/ou relações que se estabeleceram. Essas relações devem possuir caráter dinâmico, pois poderão ser modificadas durante o processo de decisão devido ao enriquecimento de informações e/ou interferência de facilitadores.

O decisor pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas, em nome do(s) qual(ais) é tomada a decisão (Vanderpooten, 1995). O decisor nessa situação não participa do processo de decisão, porém irá influenciá-lo se possuir o poder de veto. Haverá um grupo que tomará a decisão e irá oficializá-la mediante a “assinatura” do decisor.

Nem todos os decisores têm o poder de decisão. Assim, é importante, ainda, distinguir o grau de influência dos decisores no processo de decisão. Esse grau de influência faz a distinção entre os decisores envolvidos com o processo de decisão, que são colocados em dois grupos denominados de agidos e intervenientes (Bana e Costa, 1993).

Podemos definir o decisor como aquele (ou aqueles) a quem o processo decisório destina-se, e que tem (têm) o poder e a responsabilidade de ratificar uma decisão e assumir suas consequências.

Observação: Os agidos são pessoas às quais o programa é imposto, ou são as pessoas que são afetadas por ele, de maneira direta ou indireta. Os agidos não tomam decisão sobre o programa, apenas participam. São aqueles que, apesar de sofrerem consequências das decisões, têm limitada ou nenhuma capacidade de, por vontade própria, ver seus valores e preferências contemplados nos modelos de avaliação. Entretanto, dependendo de sua força e importância, podem exercer pressão mais ou menos intensa para que isto ocorra, porém sempre de forma indireta (Bana e Costa e Silva, 1994). Os intervenientes são pessoas que tomam a decisão sobre os programas e têm ação direta sobre a mudança. Ambos os tipos de atores são importantes, embora eles tenham regras diferentes. Os agidos não são pessoas passivas durante todo o processo de decisão, assim como os intervenientes também não são pessoas ativas durante todo o processo (Bana e Costa, 1993). Negociação é um processo no qual a decisão mútua é feita com a concordância das partes; essa decisão é conseguida com a busca do consenso.

- b) *Facilitador(es)*: é (são) um (os) líder(es) experiente(s) que deve(m) focalizar a(s) sua(s) atenção(ões) na resolução do(s) problema(s),

coordenando os pontos de vista do(s) decisor(es), mantendo o(s) decisor(es) motivado(s) e destacando o aprendizado no processo de decisão. Tem como papel esclarecer e modelar o processo de avaliação e/ou negociação conducente à tomada de decisão. Deve manter uma postura neutra no processo decisório, para não intervir nos julgamentos dos decisores. Deve propiciar o aprendizado. O facilitador (Roy, 1985) é um ator particular, cujo grau de ingerência na atividade de apoio à decisão deveria ser contínuo, adotando uma postura empática. No entanto, o facilitador deve tentar abstrair-se de seu sistema de valor, a fim de não vir a influenciar os demais intervenientes.

- c) *Analista(s)*: é (são) o(s) que faz(em) a análise, auxilia(m) o(s) facilitador(es) e o(s) decisor(es) na estruturação do(s) problema(s) e identificação dos fatores do meio ambiente que influenciam na evolução, solução e configuração do problema. A maior parte do trabalho do analista consiste na formulação do problema, e em ajudar as pessoas a visualizar o problema.

4 Influência da cultura no apoio à decisão

Para agricultores, cultura tem significado de plantação, pois do ponto de vista etimológico, a palavra *cultura* é uma transposição ao português do termo latino *cultura*; substantivo derivado do verbo *colere*, cuja significação “trabalhar a terra” nos remete ao campo da produção humana; um atleta entende que cultura possa estar associada à valorização do corpo (cultura física); para muitos, cultura é sinônimo de erudição e, para outros, é somente o patrimônio artístico, literário e científico de um povo. Todas as afirmações anteriores estão corretas; entretanto, neste livro interessa-nos apenas o significado socioantropológico, e é nesse sentido que prosseguirá o estudo dessa palavra.

A cultura pode ser definida como: *conjunto de conhecimentos; estado de desenvolvimento intelectual; instrução* (Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, Globo, 1994). Cultura também pode ser definida como *o valor das ideias que não são inatas, porém aprendidas e depois distribuídas*. Culturas podem ser transferidas e observadas (danças, cerimônias e rituais) (Nutt, 1988).

No Dicionário Aurélio Buarque de Holanda (2. ed., p. 508), encontramos a seguinte definição: *complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente*

e característicos de uma sociedade; associado a civilização e progresso; desenvolvimento de um grupo social; desenvolvimento de uma nação; fruto de um esforço coletivo pelo aprimoramento de valores; atividade e desenvolvimento intelectuais.

No *Dicionário escolar da língua portuguesa*, do MEC (8. ed., p. 374), encontramos: desenvolvimento intelectual, saber, estudo, sistemas de atitudes e modos de agir, costumes e instruções (estágio de desenvolvimento) de um povo, ou que caracteriza determinada sociedade, conhecimento geral.

Para E. B. Taylor, no livro *Primitive culture*, cultura é todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte moral, lei, costumes e todas as outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da Sociedade; cultura é uma abstração do comportamento.

Deduzimos que cultura contrapõe-se ao conhecimento específico.

Na *Enciclopédia do estudante* (v. 2, p. 402) encontramos as seguintes considerações: acúmulo de conhecimentos; maneira de viver de uma sociedade. A cultura inclui a relação de um grupo de homens e o mundo, e a relação dos homens entre si dentro de um grupo.

Deduzimos que as formas de comunicação (linguagem escrita, falada, gestual) são essenciais para que homens expressem sua cultura individual, e que as sociedades transmitam sua cultura. Os valores são ideias gerais que orientam o comportamento de um grupo e/ou de um indivíduo.

Vergez e Huisman (1982) fazem as seguintes considerações no Capítulo 1 do livro *Compêndio moderno de filosofia*, v. 1, “A Ação”: a palavra *cultura*, em sua acepção tradicional, exprime a ideia de desenvolvimento, de aperfeiçoamento da pessoa que “se instruiu enriquecendo seu bom gosto, seu senso crítico e seu julgamento”; cultura significa sobretudo desenvolvimento espiritual; designa comportamentos e conhecimentos adquiridos e transmitidos pela educação; a cultura é o que acrescenta a natureza, uma vez que uma sociedade de abelhas é um ambiente complexo, porém inculto, pois nada acrescenta com o correr dos anos; cultura pressupõe que não existe uma sociedade inculta; a cultura faz a distinção das sociedades. Todo indivíduo que pertence a uma sociedade é portador de certos aspectos dela; assim, todo ser humano é culto, pois possui parte da cultura da sociedade onde vive.

Na *Enciclopédia universo* (v. 3, p. 1494), encontramos as seguintes considerações: tudo o que o homem adquire pelo estudo ou experiência do mundo, de modo a realizar-se como pessoa; tudo o que estrutura e define uma sociedade;

elaboração e transformação inteligente de uma realidade natural; experiência humana. A cultura distingue-se da erudição à medida que exclui a especialização. O objetivo de uma cultura geral seria ajudar o homem em quaisquer circunstâncias, a fazer julgamentos sólidos a desenvolver espírito crítico.

Culturas são dinâmicas, evoluem com o tempo, acarretando o fenômeno de “mudança cultural”. Cultura também pode ser definida por: *conhecimentos básicos indispensáveis para o entendimento de qualquer ramo do saber humano; refinamento do indivíduo e da sociedade.*

Cultura inclui costumes, instituições, técnicas, padrões de comportamento e valores socialmente transmitidos e todos os outros produtos do trabalho e pensamento humano (artefatos decorativos, artes, ideologias políticas, rituais religiosos, costumes sociais). Em Antropologia, cultura refere-se ao modo de vida da sociedade humana, transmitido de uma geração a outra pelo aprendizado e pela experiência. Cultura universal inclui organização social, religião, estrutura e organização econômica e cultura material.

Cultura, ainda, significa o desenvolvimento do intelecto por treinamento ou educação, podendo referir-se a alto grau de distinção e refinamento formado por estética e treino intelectual.

Cultura é tudo o que o homem produz em termos materiais e espirituais. Enquanto os animais e vegetais só transmitem a seus descendentes a herança biológica, os seres humanos também transmitem a herança cultural. A cultura é aprendida, a herança biológica não.

Isto remete aos três aspectos fundamentais da cultura:

- transmitida: herança ou tradição social;
- aprendida: pois não é manifestação da genética do homem;
- compartilhada: é um fenômeno social.

Bem como aos três níveis da cultura:

- ideológico: totalidade de significados, valores e normas que possuem os indivíduos e grupos;
- comportamental: totalidade das ações significativas;
- material: objetos ou veículos materiais através dos quais se exterioriza o nível ideológico.

A cultura faz parte do modo de ser, agir e expressar-se dos indivíduos e dos grupos humanos.

A cultura influencia o ser humano, porém este também pode influenciar a cultura, seja com suas ideias, seja com seus inventos e/ou suas descobertas. A cultura é simultaneamente um produto da vida social e da atividade social dos homens.

Em face do exposto, concluímos que o decisor fará suas atribuições de pesos para critérios influenciado por seus valores pessoais, que determinarão as suas preferências. A cultura do decisor é determinada por suas ideias inatas, aprendidas, comportamentos observados, crenças, características da sociedade onde vive, desenvolvimento intelectual (o que pode ocasionar uma mudança de preferências durante o processo decisório), seu aprendizado familiar; valores apreendidos dos pais; valores determinados pelo(s) país(es) onde viveu; religião adotada ou ausência dela; e os assuntos que determinaram essa instrução; ambiente de trabalho (pessoas da convivência diária); cultura da empresa; ideologia política etc.

A “cultura do observador (ou do analista)”, formada por meio do conjunto de informações que ele acumulou em sua experiência administrativa científica e da própria experiência de vida, associa-se a um modelo conceitual, no qual a percepção da realidade, por meio de analogias com situações científicas (leis, teorias ou outros modelos), permite definir um modelo conceitual. Cultura significa um misto de informação, experiência e criatividade. Um modelo é uma representação da realidade, vista por meio dos recursos (cultura) do analista e/ou decisor.