

O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES E A SUA DIMENSÃO ÉTICA

THE DECISION MAKING PROCESS IN ORGANIZATIONS AND THEIR ETHICAL DIMENSION

EL PROCESO DE DECISIONE EN LAS ORGANIZACIONES Y SU DIMENSIÓN ÉTICA

Priscilla Kettilyn Rosa de França Sousa,¹
Andrea de Oliveira Gonçalves,²
Elioenai Dornelles Alves.³

Para o desenvolvimento e compreensão deste trabalho, o presente está dividido em três momentos, o primeiro momento faz referência ao estudo da ética e a importância de seu estudo em organismos públicos. O segundo momento convergirá para a descrição do processo decisório organizacional, e o último apresentará uma discussão sobre a junção ética e processo decisório organizacional.

A ciência enquanto área de conhecimento, a partir das leituras concretizadas neste trabalho, vem sendo

estudada pela Filosofia, em Administração, os estudos da ética têm sido recentes. Portanto, se faz necessária à atualização do estudo na área da administração, no sentido de se observar as normas que norteiam a ética de bom condicionamento entre os indivíduos.

A necessidade do estudo de ética é uma opção de aprofundarmos, pois acreditamos que nasce com ela o poder de agir ou não eticamente, apesar de suas implicações. Por isso, é necessário ficar atento às consequências causadas ao se tomar determinadas atitudes.

A ética é fundamentada por algumas teorias, tais como: Ética Deontológica. A palavra deontologia é originária do vocábulo *deon*, do grego, cuja tradução para a língua portuguesa é “obrigação”. A respeito dessa ética, Farias diz: “[...] uma ação será considerada correta se tiver como motivo princípios universais, autoevidentes, que independem das consequências. Exemplos desses

1 Aluna de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Gestão Pública, Universidade de Brasília (UnB). priscillafranca@unb.br

2 Andrea de Oliveira Gonçalves, Dra. Líder Grupo de Estudos em Gestão de Serviços Públicos www.gespu.unb.br

Universidade de Brasília Faculdade UnB de Planaltina – FUP Área: Administração Pública e Políticas Públicas

3 Enfermeiro, Doutor e Livre Docente. Professor Titular aposentado e Pesquisador Sênior da Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UnB. Líder do Núcleo de estudos em educação, promoção da saúde e projetos inclusivos-CEAM/UnB, Pesquisador do CNPq. Elioenai@unb.br

princípios são: ser honesto, cumprir as promessas, não mentir”. (FARIAS, 2013, p. 5).

Pode-se verificar, no campo da filosofia, que a ética deontológica está embasada na tragédia de *Antígona*, escrita por Sófocles. Nela, Creonte adverte Antígona sobre o descumprimento de sua determinação e Antígona responde que as leis divinas são superiores a sua ordem e que sempre existiram, enfatizando que essas leis nunca foram escritas, mas são irrevogáveis. (SÓFOCLES, 2005 apud FARIAS, 2013, p. 6).

Outro relato que fundamenta a ética deontológica é o *Diálogo Criton*, escrito por Platão, em que Sócrates afirma não ser justo retribuir a injustiça com injustiça, pois o procedimento injusto é sempre inadmissível. (PLATÃO, 2006 apud FARIAS, 2013, p. 7).

Farias interpreta o que Kant disse da seguinte forma: “Somente pode ser considerada ética a ação que puder ser universalizada.” (KANT apud FARIAS, 2013, p. 8). Diante do exposto, pode-se verificar que valores morais universalizados constituíram a ética deontológica.

As leis do Brasil, em especial o Decreto nº 1.171/94, Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder

Executivo Federal, são influenciadas pela ética deontológica. Verifica-se na Seção II, Inciso XV, alínea c: “ser probo, reto, leal e justo demonstrando toda a integridade do seu caráter escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum”. (BRASIL, 1994).

Outra teoria que fundamenta a ética é a Ética Teleológica, em que os resultados de ações cometidas justificam se a ação foi ética ou não. Os princípios convencionados como antiéticos são desconsiderados para a análise da atitude ética. A motivação dessa teoria está em Aristóteles, com sua ética das virtudes, em que ele revela o significado da palavra virtude como uma pré-disposição do ser humano para o cometimento do bem. A virtude, segundo o autor, estaria no meio de dois extremos, onde o excesso constitui a deficiência moral, exemplo: valentia/prepotência (deficiência moral), coragem (virtude), covardia (deficiência moral). Nota-se, por meio desse exemplo, que a coragem, considerada virtude, está entre os dois extremos, os quais constituem deficiência moral. (ARISTÓTELES, 1980 apud FARIAS, 2013, p. 12).

A virtude seria, então, o domínio racional sobre as emoções, sendo

considerada virtuosa uma pessoa que se esforça repetidamente em busca da virtude. De acordo com Aristóteles, as virtudes aperfeiçoam-se com o hábito.

Tem-se, também, a concepção utilitarista da ética, segundo o professor Farias: “[...] o principal lema dos utilitaristas ingleses como Jeremy Benthan (1748-1832), John Stuart Mill (1806-1873) e Henry Sigdwick (1830-1900) pode ser interpretado da seguinte forma: “o maior bem para o número maior possível de pessoas.” (FARIAS, 2013, p. 15).

Essa teoria é contrária à ética deontológica, pois os utilitaristas analisam as circunstâncias e são mais tolerantes, ao contrário dos deontologistas, que se apoiam no pensamento socrático, Farias (2013). Os deontologistas são radicais em relação ao que é definido como ético, seguindo as normas fielmente em qualquer contexto, como por exemplo: mentir

A gestão da ética transita por um eixo bem definido. Em uma de suas pontas, temos os valores e princípios éticos que se deseja norteadores da administração pública. No meio as regras de conduta, um caminho prático para que os valores e princípios sejam observados. Na outra ponta a administração, que deve funcionar como um instrumento garantidor da eficácia dos valores e regras. (SOARES, 2002, p. 17).

Nessa visão, a gestão da ética pode ser percebida eficaz, por meio do sentimento de confiança na sociedade em relação às atitudes dos servidores públicos e da capacitação desses

servidores no que diz respeito a agir de forma ética.

Essas teorias revelam as diferentes linhas de entendimento a respeito do que deve ser considerado ético, contudo pode-se verificar que a promoção do bem social é o foco da ética.

O conhecimento da ética e a sua prática favorecem a implementação da gestão democrática em órgãos públicos, posto que um comportamento ético é o meio mais eficaz para a manutenção de bons relacionamentos. Dessa forma, existe a necessidade de implementação de uma pedagogia voltada para o exercício contínuo da atitude ética no ambiente laboral.

Segundo Soares:

servidores no que diz respeito a agir de forma ética.

Ainda segundo Soares, “A gestão da ética compreende o exercício de quatro funções básicas: normatização, educação, monitoramento

e aplicação de sistema de consequências.” (SOARES, 2002, p. 17).

Acredita-se que a função da normatização é tornar as informações as mais claras possíveis de modo a abranger as frequentes situações de conflito no ambiente organizacional. A educação é necessária para a

Se os homens são capacitados para a obtenção da conduta ética e exercitam as orientações frequentemente, a gestão democrática é instalada no ambiente público. Teixeira afirma também que: “Toda a educação ministrada por um grupo tende a socializar seus membros, mas a qualidade e o valor da socialização dependem dos hábitos e aspirações do grupo”. (TEIXEIRA apud CAMPOS 2007, p. 113). Por essa razão, é necessário o exercício frequente da conduta ética, de modo a se tornar um hábito e influenciar as aspirações.

É realmente importante a criação e manutenção de uma cultura ética na

consolidação da ética, o monitoramento é necessário para coibir os desvios éticos e a aplicação de sistema de consequência constitui as infrações que devem ser censuradas, Soares (2002).

Tem-se, a seguir, o que os grandes educadores dizem a respeito da educação para a ética. O educador Anísio Teixeira revela que:

Uma sociedade móvel, cheia de canas distribuidores de todas as mudanças ocorridas em qualquer parte, deve tratar de fazer que seus membros sejam educados de modo a possuírem iniciativa individual e adaptabilidade. Se não fizerem assim, eles serão esmagados pela

mudanças em que se virem envolvidos e cujas as associações ou significações eles não percebem. (TEIXEIRA apud CAMPOS 2007, p. 119).

organização, de modo que: “[...] se o olhar for constantemente alegrado por objetos harmoniosos, graciosos de forma e cor, desenvolve-se naturalmente o sentimento do bom gosto”. (TEIXEIRA apud CAMPOS, 2007, p. 39).

Na concepção deste autor, o ambiente não pode ser hostil, pois quanto mais complicadas forem as relações de trabalho, mais problemas a instituição terá, não só de ordem financeira, mas também do desenvolvimento de um trabalho bom e eficiente.

O educador Paulo Freire fala de ética e democracia nas instituições de ensino:

Precisamos hoje no Brasil, talvez mais do que ontem, de uma prática educativa exemplarmente democrática. Precisamos de campanhas realizadas,

por exemplo, através de estudos da democracia em escolas públicas, privadas, universidades, escolas técnicas, sindicatos. Campanhas que encharcassem a cidade de democracia. Semanas em que se apresentassem a história da democracia, em que se debatessem a relação entre democracia e ética, e classes populares e economia. Eleições, direitos e deveres que elas implicam. Inexperiência democrática brasileira. Democracia e tolerância. Gosto da liberdade e democracia; forças inconciliavelmente contraditórias, forças conciliavelmente diferentes; unidade na diversidade. (FREIRE, apud CAMPOS, 2007, p. 39).

Essa prática educativa exemplarmente democrática de Paulo Freire é a ação correta que o estado deve ter para moralizar a administração pública. Campanhas e debates são instrumentos de conscientização, os quais devem ser adotados pelo gestor democrático.

Segundo Chagas, “A instrução sem educação e o desenvolvimento das qualidades profissionais sem a dimensão cívica podem produzir indivíduos ainda mais antidemocráticos que os sem estudo.” (CHAGAS, 2010, p. 73). Esta citação pode ser considerada como um alerta para a real necessidade de um programa educativo sobre ética no ambiente organizacional. Um dos princípios basilares do estado democrático de direito deve ser a constante busca e aplicação de elevados padrões éticos que facilitem o exercício da cidadania.

É necessário contextualizar a importância da Ética em meio ao processo decisório organizacional, visando alcançar o aprimoramento de comportamentos comunicativos, os

quais por sua vez influenciam nos processos decisórios de ambientes organizacionais. “Não basta ter o marco regulatório. A implementação das normas de conduta tem exigências próprias”. (CARNEIRO et al., 2002, p. 21).

1. O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

O segundo momento desse trabalho, o processo decisório organizacional, discutirá a questão conceitual, bem como os aspectos relevantes para a tomada de decisões em ambientes organizacionais.

Segundo Braga, “o processo decisório e definido como o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha, a qual consiste em selecionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica.” (BRAGA, 1985, p. 38)

Nessa visão, podemos concluir que tanto o pensamento quanto a ação norteiam o processo decisório, especificando os problemas e as

soluções que culminarão em uma tomada de decisão.

Os teóricos Szilagyi e Wallace revelam que,

Nas organizações, as decisões podem ser tomadas individualmente, a partir dos objetivos de cada pessoa ou em grupos, através do consenso quanto às normas ou produções e em níveis mais altos em que os processos decisórios “estabelecem” as metas e as estratégias organizacionais a serem atingidas. (SZILAGYI E WALLACE, 1980 apud BRAGA, 1987, p. 36).

Diante do exposto, verifica-se que o processo decisório é tomado pelos níveis superiores das organizações,

através de consensos de grupos seletos. Simon sustenta que,

na maioria das organizações há distinção entre os tipos de decisões agregadas que são adotadas em altos níveis hierárquicos e as decisões do dia-a-dia, tomadas em níveis hierárquicos mais baixos. O autor identificou uma tipologia polarizada de decisões: decisões programadas e decisões não programadas, de um lado e as não programadas, de outro. As decisões programadas são rotineiras já tendo elaborado procedimentos e normas para sua organização. As decisões não programadas são pouco estruturadas, cheias de novidades relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe método predeterminado para lidar com elas ou executá-las. (SIMON, 1965 apud BRAGA, 1987, p. 38).

Percebe-se a fragilidade da teoria do processo decisório, por haver diferentes tomadas de decisões que convergem para o resultado final nas organizações.

Simon afirma que, “um sistema organizacional é um sistema de “coligações frouxas” e que o processo decisório em organizações é uma situação complexa, que envolve muitas pessoas e na qual o sucesso a ser alcançado por alguns pode significar a derrota de outros.” (SIMON, 1965 apud BRAGA, 1987, p. 38).

Verifica-se a complexidade do processo decisório, posto que haja vários interesses pessoais de indivíduos que compõem as estruturas organizacionais. Para a resolução desses

conflitos é necessário que haja mais decisões programadas com mais objetividade e imparcialidade, Simon (1964). Outro aspecto da vida organizacional que tem sido centro de atenção de teóricos e pesquisadores refere-se ao fluxo e à rede de comunicações. “A troca de informações parece ser vital para o processo decisório.” (BRAGA, 1987, p. 40).

A partir das afirmações citadas acima, verifica-se que as tomadas de decisões quando programadas e calcadas em objetividade, imparcialidade e em troca de informações, sem ruídos, tendem ao efetivo bom desempenho da organização. Segundo Braga,

o processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão, ao que parece, requerem tipos diversos de comportamentos de definição e de solução de problemas. (BRAGA, 1987 pag.45)

Diante dessa definição, o presente trabalho apontará alguns dos principais problemas relacionados às tomadas de decisões em meio às organizações, Braga diz:

Decisões não programadas não são estruturadas, são novas e consequentes. Sua natureza é complexa e não há um modo predeterminado de lidar com elas. Afetam as organizações de um modo mais incisivo do que as decisões programadas e/ou rotineiras cujo efeito é menor e menos consequente. (Braga, 1987 pag. 46).

Verifica-se que as tomadas de decisões nas organizações ou são programadas ou não programadas ou adotam essas duas posturas. “A maior parte das decisões nas organizações recai nas categorias de decisões programadas e não programadas.” (SIMON, 1965 apud BRAGA, 1987, p. 48).

Depreende-se, ainda, das leituras levantadas nesse trabalho, que a falta de comunicação pode aniquilar o processo decisório. “A comunicação é vital para o processo decisório.” (BRAGA, 1987, p. 48)

Outros fatores que afetam o processo decisório das organizações estão relacionados “ao tempo, ao contexto e às políticas organizacionais.” (BRAGA, 1987, p. 48). Nessa visão, o tempo e o contexto são fatores cruciais para as tomadas de decisões e para que haja sucesso no processo decisório e necessário que os fatores citados acima estejam alinhados diretamente a esse processo. Quanto às políticas organizacionais, vejamos o que diz Braga:

Política organizacional é interação de características pessoais e do sistema, como a conduta mediante a qual os membros da organização tentam integrar objetivos conflitantes, competir por recursos e conviver com incertezas. (BRAGA, 1987, p.47).

3. ÉTICA E PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

Veja que, para o que se pretende é indispensável confrontar o processo

decisório com o que reza a ética. Os momentos anteriores desse trabalho relatam o estudo do processo decisório das organizações assentadas por Hebert Simon, um dos mais importantes teóricos da teoria da escolha racional.

Simon apresenta como postulado fundamental a limitação da racionalidade humana.

a) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção, na prática o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentado. b) Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores embora estes só passam ser antecipados de maneira imperfeita. c) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração. (SIMON apud GOMES 1999, p.84)

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de suprir a limitação da racionalidade humana, de modo que o processo decisório de uma organização seja permeado por condutas éticas, o que postula o estabelecimento dos valores.

Para a tomada de decisões objetivamente racionais em que Simon descreve como aquela que representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. (SIMON, 1979 apud GOMES, 1999, p. 79). A questão ética esta sendo suscitada neste trabalho “por viabilizar a introdução de valores morais nas decisões em sociedade, onde a competitividade atinge níveis de selvageria merece a atenção dos teóricos.” (GOMES, 1999, p.23).

o comportamento ético representa um valor de sociedade moderna; no entanto existem falhas no comportamento ético dos indivíduos, das organizações e das sociedades. Todos os desvios possíveis e conhecidos do comportamento humano podem estar presentes nas organizações sejam elas empresas, sejam organizações não governamentais, seja o próprio Estado. (ZYLBERSTZTAJN 2002, APUD GOMES, 1979, P. 39),

Por isso, tem-se a necessidade da introdução do estudo da ética nas

Simon não foi indiferente à questão ética, embora tenha tratado esse tema de forma restrita quando relata: “O processo decisório deve partir de alguma premissa ética considerada pré-existente. Essa premissa ética descreve o objetivo da organização em pauta.” (SIMON, 1979, apud GOMES, 1999, p.52).

Nessa visão, podemos constatar a complexidade das organizações na tomada de decisões, por isso a ética se faz necessária, uma vez que traz à tona os valores fundamentais que facilitam a concretização dos objetivos organizacionais e a necessidade de ordem e estabilidade organizacional.

Zylberstztajn diz que,

instituições “não necessariamente movidas por atitudes benignas e

cooperativas, mas para manter o seu valor de reputação, as organizações tendem a preocupar-se crescentemente com o tema.” (ZYLBERSZTAJN, 2002,

apud GOMES, 1979, p. 140). A introdução da ética nas organizações, segundo Passos,

Possibilita que os indivíduos tenham alegria com o que fazem, além de fortalecer o compromisso com a organização, renovando e colocando em prática o poder criativo e produtivo que possuem além de solidariedade, estimulando enfim, as condições necessárias à manutenção da organização. (PASSOS, 2010, p.66)

Portanto, a reflexão ética é um instrumento fundamental que ajuda no

processo decisório de organizações, Passos afirma que,

O primeiro passo para superar a situação é a descoberta de valor de reflexão ética como orientação segura para que o indivíduo possa tomar melhores decisões, errar menos ou até mesmo, prevenir os erros. Por exemplo, nas relações profissionais, ela pode ser garantia de respeito a direitos básicos dos empregados, tais como: receber informações, poder reunir-se ou falar livremente. (PASSOS, 2010, p. 100)

Nessa visão, a instituição da ética nas organizações possibilita a confiança de seus integrantes na participação do processo decisório organizacional, pelo fato de a organização com sua conduta ética admitir as opiniões ou sugestões sem críticas ou retaliações, mesmo que essas participações não venham a ser consideradas no processo. A organização que adere aos princípios éticos em sua estrutura respeita as participações de seus integrantes, garantindo processos decisórios mais justos e igualitários.

organizações. O primeiro tema apresentado foi a ética nas organizações. Portanto, ao elaborar o processo decisório, em que muitas das vezes, são poucos os envolvidos dentro da estrutura organizacional é primordial atentar para a contribuição de todos os indivíduos envolvidos no processo.

A abertura para essas participações demonstram uma postura ética das organizações com seus associados, mesmo que tais sugestões, não venham a ser consideradas para a tomada de decisão. Essa atitude ética se torna frutífera no interior das organizações por disseminarem a democracia e o bom convívio entre os indivíduos com a organização para qual trabalham.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho foram abordados alguns temas para o bom andamento do processo decisório nas

O segundo momento estudado mostra a complexidade na elaboração de um processo decisório, posto que as organizações são compostas de indivíduos, os quais possuem interesses individuais e nem sempre estão imbuídos de intenção ética, o que favorece o caos organizacional. Para que as decisões sejam tomadas, de uma forma mais racional, é necessário que essas decisões sejam constituídas de premissas éticas na direção dos objetivos da organização, bem como

outros fatores, por exemplo: contexto, tempo, objetividade, imparcialidade, boa comunicação e política organizacional ética. Todos esses fatores afetam significativamente o processo decisório organizacional.

Por fim, têm-se a relação entre ética e processo decisório organizacional, em que evidencia-se a interdependência, que se faz necessária, para que haja acertadas tomadas de decisões. Nesse sentido, Freitas enfatiza que:

Não existe moral nem ética de empresa. O que existe é ética de pessoas e são elas que podem alterar o comportamento chamado organizacional. É claro que o comportamento não é um mero decalque do individual, mas uma gestão exercida por pessoas que valorizam um comportamento mais humano, mais responsável e mais honesto e saudável. Tal comportamento tenderá a produzir decisões em que os aspectos éticos serão considerados relevantes. (FREITAS, 2006, p. 105).

Assim, para que haja sucesso em processos decisórios é necessário que haja a valorização da ética nas organizações, seja através da constituição de códigos de ética e palestras motivacionais, seja no trato diário para com o outro. Todos tendem a ganhar, com a instituição da ética, em especial os trabalhadores, contribuintes e gestores, bem como a imagem geral da organização.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. **Diário Oficial da União**. Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jun. 1994.

2. FARIAS, Vanderlei de Oliveira. **Curso de gestão e apuração da ética pública**. Ética filosófica fundamentação filosófica da ética no serviço público. Brasília: Editora Presidência da República, 2013.
3. SOARES, Mauro Sérgio Bogéa. **Encontros entre meios e fins: a experiência da Comissão de Ética Pública** – Brasília: Comissão de Ética Pública. Secretaria Executiva, 2002, 188 p.
4. CAMPOS, Geciolda de Souza. **O enfoque da gestão democrática da escola no canal educativo TV escola**. [Dissertação do programa de pós-graduação em educação, UnB]. Brasília, 2007.

5. CHAGAS, Júlia Chamusca. **Psicologia escolar e gestão democrática:** uma proposta de atuação em escolas públicas de educação infantil. [Dissertação do programa de pós-graduação em processos de desenvolvimento humano e saúde, UnB]. Brasília, 2010.
6. CARNEIRO, João Geraldo Piquet et al. **Encontro entre meios e fins.** A experiência da comissão de ética pública. Brasília: Comissão de Ética Pública. Secretaria Executiva, 2002.
7. BRAGA, Nice. O PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 21, p.35-57, jul./set. 1987.
8. GOMES, José Raimundo Pereira. **O PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.** 1999. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília- UnB, Brasília, 1999.
9. PASSOS, Elizete Silva. **Ética Nas Organizações.** São Paulo: Atlas S.A., 2010. 184 p.
10. FREITAS, Maria Ester de. **POR UMA ÉTICA NA DEMISSÃO? FGV/EAESP**, São Paulo, v. 46, n. 1, p.102-106, jan. 2006.