



SÉRIE DE ESTUDOS

Processo Decisório



Apresentação Monitor da Democracia

O Instituto Monitor da Democracia é um think tank com o objetivo de gerar ideias, conhecimentos, reflexões, estudos, pesquisas e em temas estratégicos para o fortalecimento da democracia e monitoramento de ações em países antidemocráticos.

Criado em 2021, o Monitor da Democracia defende o fortalecimento dos pilares essenciais de um sistema democrático. A missão do Instituto Monitor da Democracia é monitorar ações em países antidemocráticos, informar a população sobre os assuntos acerca do tema e realizar pesquisas e ações que garantam o fortalecimento da democracia exercendo influência na elaboração das políticas públicas. Para isso, investimos em programas de formação acadêmica, como centro de pensamento e desenvolvimento de ideias, com a promoção de estudos, observatórios, palestras, podcasts, publicação de livros e séries documentais.



Sumário

1. Introdução	4
2. Desenvolvimento	5
2.1 Revolução 4.0	5
2.2 O valor da informação e comunicação	7
2.3 Processo decisório	10
2.3.1 Etapas do processo decisório	14
2.4 Técnicas e instrumentos de apoio à decisão	15
2.5 Gestão Pública	18
2.5.1 Competências e níveis de governo	20
2.5.2 O processo decisório na gestão pública	21
2.5.3 Políticas Públicas	23
3. Considerações finais	25



1. Introdução

Desde o surgimento da civilização, as pessoas têm enfrentado o dilema de tomar decisões, sejam elas conscientes ou inconscientes, racionais ou irracionais. A tomada de decisão é um processo muito antigo e ainda está sendo estudado, continuamente, em um esforço para encontrar maneiras de reduzir a complexidade de determinado problema ou situação.

O processo decisório é relacionado com a função de planejamento, uma das funções da administração. O planejamento é a função que determina, de maneira antecipada, o que se deve fazer, bem como os objetivos, metas e planos a serem alcançados.

O processo decisório configura uma dessas fases e pode ser visto para estimular as pessoas a tomarem decisões em empresas privadas, instituições públicas ou em relação à vida pessoal.

Tomar decisões, por menores e menos complexas que, não é uma tarefa fácil. Há muitas variáveis a considerar, visto que quando se fala de organização, fala-se também de expectativas de clientes e funcionários. Tudo isso deve ser medido. Portanto, o trabalho de um gestor é sempre estratégico. As etapas do processo decisório, portanto, facilitam essa missão e garantem que elas ocorram dentro do prazo exigido.

2. Desenvolvimento

2.1 Revolução 4.0

No cotidiano das pessoas, as tecnologias tornam o ambiente mais conectado, principalmente no mundo dos negócios. O desenvolvimento e utilização de tecnologias é uma das principais características da Revolução 4.0, ou 4ª Revolução Industrial, que está impulsionando uma verdadeira mudança nos processos, relacionamentos e hábitos de consumo.



A 1ª Revolução Industrial foi marcada pela introdução da máquina a vapor e o uso do carvão como combustível. Na 2ª Revolução Industrial, a eletricidade foi a grande invenção, levando a uma grande transformação no modo de produção. Em seguida, a 3ª Revolução Industrial trouxe a automação de máquinas, o uso de computadores e anunciou o que estava por vir: uma 4ª Revolução, composta de digitalização e mundos virtuais, trazendo a humanidade a um nível interativo e outros desenvolvimentos.



O impacto foi tão relevante que o movimento ficou conhecido como a 4ª revolução industrial, ou Revolução 4.0. A 4ª Revolução Industrial engloba tecnologias de automação e troca de dados e usa os conceitos de sistemas físicos de rede, Internet das Coisas e computação em nuvem. O objetivo dessa Revolução é melhorar a eficiência e a produtividade dos processos.

A forma como os produtos consumidos são produzidos também está passando por uma transformação radical. E foi aí que surgiu o conceito da Revolução 4.0, trazendo tecnologias como a Internet das Coisas, inteligência artificial, computação em nuvem e quântica para as empresas. O que parecia ser apenas o futuro está acontecendo agora, com máquinas se comunicando, tomando decisões e coletando dados.

A 4ª revolução industrial trouxe avanços como a integração da tecnologia da informação, que configura poderosa e útil ferramenta para os gestores, em diversas áreas importantes como a área de processo decisório/tomada de decisões.

A 4ª revolução industrial pode ser associada com o processo de tomada de decisão em dois aspectos: caracterização dos requisitos e identificação das consequências.

O primeiro aspecto das relações refere-se às características dos requisitos, relacionados à decisão de uma organização na implantação bem-sucedida das tecnologias da 4ª Revolução Industrial.

O segundo aspecto é a identificação das consequências da aplicação dos princípios da 4ª Revolução Industrial no processo de tomada de decisão, tais como a descentralização das decisões, que tendem a ser mais flexíveis e independentes do fator humano.

Considerando o contexto da 4ª Revolução industrial e seus impactos no âmbito das organizações, duas importantes variáveis devem ser consideradas: a Informação e a Comunicação, ambas necessárias e importantes para facilitar a vida do gestor no processo decisório.

2.2 O valor da informação e comunicação

Decisões baseadas em informações são tão boas quanto as informações baseadas em decisões. Os computadores podem gerar enormes quantidades de informação, mas o impacto desta tecnologia não está na quantidade, mas na qualidade e confiabilidade da informação produzida.



Podemos observar que o comportamento empresarial é afetado diretamente, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade e confiabilidade das decisões e informações, que atuam como um processo integrado e sistêmico.

Esses aspectos de interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados fundamentalmente entrelaçados e indissociáveis, quando afirmam que: O papel do moderador e gestor na organização é o de tomar decisões sobre as atividades diárias que levam ao sucesso em um futuro incerto.

Esta é sempre uma tarefa que está intimamente ligada à informação. Em resumo, ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informação pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.



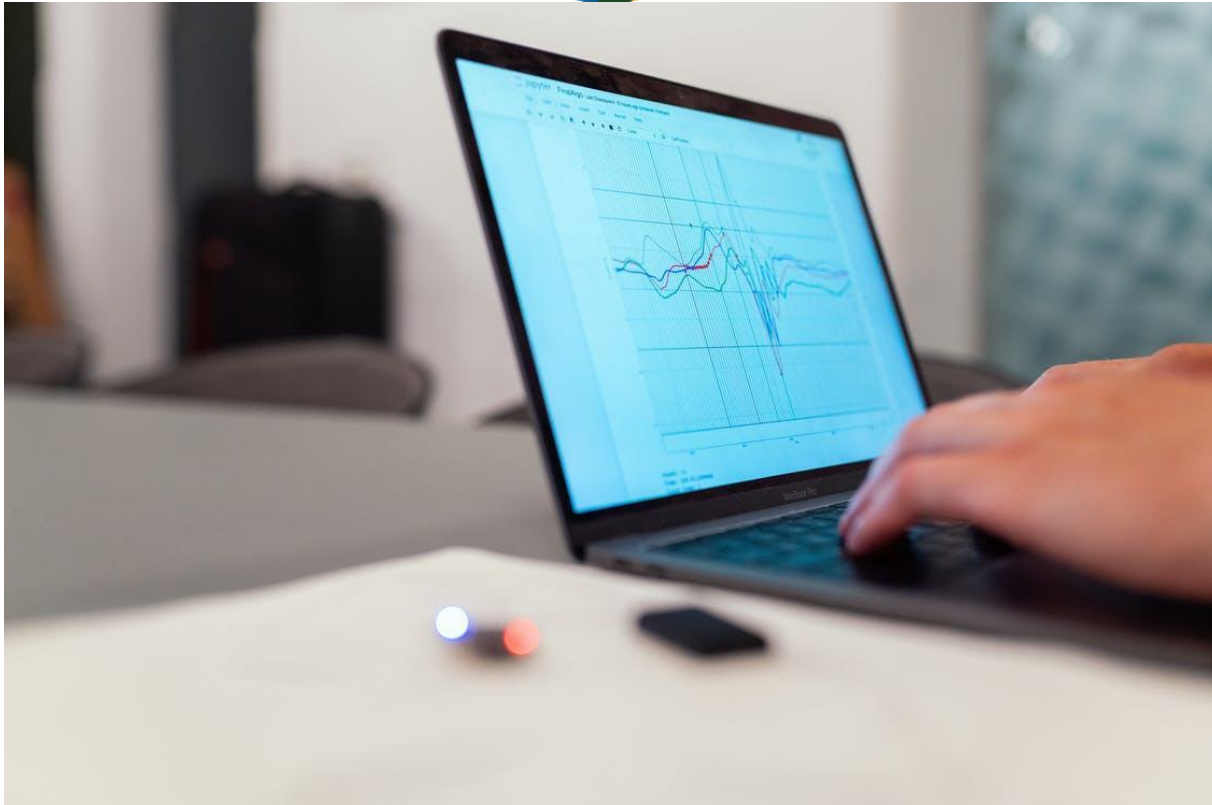
Como a informação é uma ferramenta de gestão utilizada em todos os níveis de uma organização, ela deve estar à altura da tarefa, de maneira completa e precisa, para que seja útil. Como a qualidade da informação influencia a tomada de decisão, o não cumprimento desse requisito pode levar a possíveis desequilíbrios organizacionais.

Os gestores públicos ou de organizações devem estar cientes do custo da informação ao projetar suas necessidades: pouca ou má qualidade de informação não ajudará na tomada de decisão, desperdiçam recursos e podem prejudicar dados. Como a informação também custa dinheiro, comprar e manter coisas desnecessárias sobrecarrega mais os recursos de uma organização.

O uso equilibrado de informações nas organizações são fruto de informações com as seguintes características: completas, precisas, oportunas e economicamente viáveis. Com atenção a esses princípios, o processo decisório se torna completo e dinâmico.

Em uma organização, os gestores devem tomar decisões rotineiras ou não e, cada uma das decisões requer diferentes formas de informação, por isso, a importância da clareza nas informações e comunicação.

A comunicação, por sua vez, tem sua importância dentro do processo decisório baseada no fato de que, por meio dela, as organizações e seus colaboradores trocam informações, formam acordos, coordenam atividades, influenciam e socializam, além de criar e manter sistemas de crenças, símbolos e valores. A comunicação é conhecida como "o sistema nervoso de qualquer grupo organizado" e é a elo que mantém a organização unida.



A comunicação desempenha funções como o acompanhamento e monitoramento, a ligação, apresentação organizacional, ideação e comunicação de organizações.

- Acompanhamento e monitoramento: meio pelo qual as orientações são dadas, problemas identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado.
- Ligação: desempenha um papel importante na inovação e difusão de inovações dentro das organizações.
- Apresentação organizacional: refere-se a definição da organização para públicos importantes, clientes em potencial, organizações, governo e público em geral. Esse papel contribui para manter a legitimidade institucional de uma organização.
- Ideação: refere-se ao papel da comunicação na formação e uso de ideias e conhecimentos nos negócios.
- Comunicação: é o veículo para o desenvolvimento e disseminação de ideologias e sistemas de pensamentos que regulam e justificam as relações de poder e controle.



É importante reconhecer a importância da comunicação e informação dentro do contexto de tomada de decisões e, também, a necessidade dos gestores em estarem conscientes de seus usos essenciais em um ambiente globalizado, caracterizado por forte competitividade, grandes inovações tecnológicas e velocidade de mudança sem precedentes no cenário atual.

2.3 Processo decisório

O processo decisório é um conjunto de estratégias e ações que visam tomar decisões de forma assertiva dentro de uma organização pública ou privada. É a capacidade de escolher o melhor caminho em um determinado contexto, a partir da identificação do problema.

Os modelos de apoio ao processo decisório consideram a escassez de recursos financeiros e a crescente carga desses recursos, que garantem que decisões sejam tomadas com base em critérios adequados e que garantam a otimização dos retornos financeiros. Aspectos como a incorporação de risco e incerteza nos modelos de apoio ao processo decisório rendem uma série de novas informações que melhoram a tomada de decisões.

À medida em que o processo de tomada de decisão é realizado de forma adequada, eficiente e eficaz dentro das organizações, a qualidade e confiança da tomada de decisão por parte dos outros membros da organização aumenta.

Com a melhoria na eficiência do processo decisório, dificilmente uma organização que não tem a prática e não exercita o processo de tomada de decisão com qualidade e confiança, passará a ter um bom processo decisório de forma instantânea. pois o processo decisório é um exercício sistemático, estruturado, gradual, e requer a experiência de tomada de decisões.



É necessário o desenvolvimento de novas técnicas para que os modelos possam ser melhor interpretados, com maior precisão, frente aos novos problemas e bases do mundo globalizado. Essas novas técnicas de apoio à decisão foram rapidamente replicadas e desenvolvidas nos últimos anos.

A tomada de decisão é a tarefa mais característica dos gestores. No entanto, o gestor não é o único a tomar as decisões, pois seu trabalho também engloba garantir que toda a organização que lidera, ou parte dela, tome decisões conjuntamente e as execute com eficácia.

Os atores no processo de tomada de decisão podem ser de várias entidades ou um único indivíduo. Quaisquer que sejam os atores envolvidos, eles influenciam a tomada de decisão de acordo com o sistema de valores que representam e através das relações que estabelecem entre si. Nesse caso, podem surgir alianças, quando os objetivos são comuns, ou surgem conflitos, quando os valores são diferentes.

As organizações experimentam, constantemente, a necessidade de tomar decisões diante de problemas que, muitas vezes, oferecem várias alternativas de soluções. A



direção da decisão é diferente quando se comparam ambientes públicos e privados. Muitas variáveis devem ser consideradas para que o nível de decisão seja bom e eficaz em cada ambiente.

Essas variáveis, ou seja, os modelos de procedimentos acerca da tomada de decisão são:

1. **Modelo clássico:** Os tomadores de decisão primeiro consideram os fins, depois consideram os meios para alcançá-los.
2. **Modelo comportamentalista:** O comportamento dos indivíduos na empresa é muito abrangente, exigindo dos gestores a previsão para evitar situações desagradáveis.
3. **Modelo normativo:** O que fazer é uma preocupação central.
4. **Modelo racional:** Maximizar os objetivos da alta administração e stakeholders (partes interessadas) da organização.

Os modelos racionais de tomada de decisão pressupõem que os tomadores de decisão são objetivos e bem informados. A modelagem comportamental, por outro lado, assume que os tomadores de decisões possuem informações incompletas, o que limita o potencial necessário para tomar as melhores decisões.

Nos dias atuais, a tomada de decisão é feita de maneira orgânica, composta por diversas áreas diferentes. Mesmo com uma pessoa encarregada de tomar as decisões, essas são tomadas com base em informações levantadas pelos demais.

No processo de tomada de decisões, ainda existe uma questão de responsabilidade que é atrelada a quem toma a decisão. Assim, em relação aos níveis e tipos de tomada de decisão em uma organização, é importante citar o nível alto, o nível intermediário e o nível de supervisão. O nível alto prevê o tipo de decisão estratégica; O nível intermediário prevê o tipo de decisão tática; O nível de supervisão prediz o tipo de decisão operacional em questão.

A respeito da classificação dos gestores envolvidos na tomada de decisões estão o indivíduo avesso a problemas (AP), o solucionador de problemas (SP) e o previsor de



problemas (PP). O indivíduo avesso a problemas é o que se interessa em manter o status quo e agir para evitar mudanças. O solucionador de problemas é o que reconhece que mudanças desnecessárias são desperdício de recursos. O previsor de problemas é o que busca antecipar problemas e resolvê-los antes que se tornem um problema maior para a organização.

Há diversas características que diferenciam o setor público do privado, principalmente no que diz respeito ao processo decisório e funcionamento, como as seguintes:

- No setor público, o objetivo maior é proporcionar o bem-estar à coletividade, enquanto no setor privado, o principal objetivo é obter lucro.
- No setor público, “cliente” paga os serviços públicos por meio de impostos, mesmo sem usar, enquanto no setor privado, os clientes só pagam pelo que consomem.
- No setor público, comumente, as atividades públicas são monopolistas e os usuários não podem optar por outra forma, enquanto no setor privado, a livre concorrência existe e abre um leque de oportunidades.
- No setor público, o governo existe para servir aos interesses gerais da sociedade, enquanto no setor privado as empresas existem para servir aos interesses de um grupo específico.
- No setor público, a responsabilidade do governo deve responder à natureza e à dimensão do poder, enquanto no setor privado são restritas ao seu ambiente de atuação.
- No setor público, as ações são com menos autonomia, enquanto no setor privado as ações são menores, mais flexíveis e autônomas.
- No setor público, a eficiência e eficácia das entidades públicas são medidas, não só pela utilização correta dos recursos, mas também pelo cumprimento da missão e atendimento com qualidade. No setor privado, essa eficiência e eficácia são medidas pelo aumento da receita e redução de gastos.
- No setor público, o controle da administração possui amparo legal e é exercido por órgãos de controle, política e cidadão. No setor privado, além dos órgãos de controle, quem dita as regras é o mercado.



- No setor público, a cúpula da administração pública é frequentemente substituída em função de novas coalizões de poder. No setor privado, o poder de mando raramente se altera.

2.3.1 Etapas do processo decisório

Para que o processo decisório seja eficaz, ele deve ser realizado de acordo com um plano sequencial, no qual estão cinco etapas podem ser aplicadas dentro do setor público e privado, que são:

1. A identificação do problema
2. Coleta de dados
3. Identificação das alternativas
4. Escolha da melhor opção
5. Decisão e acompanhamento da solução.

A primeira etapa, a identificação do problema, é importante para que ao final do processo decisório, a decisão tomada esteja de acordo com o problema identificado, para evitar uma decisão ineficaz. Essa etapa consiste não só na identificação, mas na elaboração do escopo do projeto com base em informações como: histórico de acontecimentos, riscos, perdas, oportunidades de melhoria, correção e prevenção.

A segunda etapa, coleta de dados, consiste na coleta propriamente dita, análise e diagnóstico de dados que fundamentam o processo decisório. Essa etapa visa reunir informações com a finalidade de pesquisas, planejamento, estudo, desenvolvimento e experimentações que desvendam o contexto do problema.

A terceira etapa, a identificação das alternativas, é importante pois antes de tomar uma decisão, é necessário identificar e analisar as opções disponíveis. Essa etapa consiste em identificar e analisar quais as alternativas disponíveis, com o objetivo de encontrar opções e caminhos de ação.



A quarta etapa consiste na escolha da melhor opção. A escolha da alternativa mais adequada para resolver um problema é uma das etapas mais importantes no processo de tomada de decisão. Portanto, é necessário descrever os cenários possíveis para cada alternativa, como forma de prever o resultado.

Por fim, a quinta etapa, é a decisão e acompanhamento, que configura a verificação do grau de eficiência na solução do problema. Essa etapa é importante para que haja um acompanhamento dos resultados advindos das escolhas. Algumas das maneiras de realizar esse acompanhamento podem ser pesquisas de satisfação e atendimento pós-venda ou pós prestação de serviços.

A tomada de decisão é um desafio diário para gestores e profissionais de todas as áreas. Dessa forma, realizar a tomada de decisão de maneira intuitiva, sem dados ou fatos concretos, pode ser prejudicial para os setores públicos ou privados.

Considerando as etapas que compõem o processo decisório nas organizações, podemos observar a importância dos gestores em aplicar ações como a leitura de cenário, identificação das tendências e demandas da sociedade no setor público e privado.

2.4 Técnicas e instrumentos de apoio à decisão

O processo de tomada de decisão é de suma importância na execução de projetos, bem como na resolução de problemas em qualquer negócio, organização ou setor.

O processo de tomada de decisões não é uma tarefa fácil. Quanto maior a responsabilidade do profissional ou gestor, maiores são os riscos inerentes à tomada de decisão. Mesmo com tanta insegurança e responsabilidade advinda do momento, é preciso munir-se das melhores técnicas para determinar o melhor caminho a seguir.

As principais técnicas de tomada de decisão, seja em setor público ou privado, englobam aspectos como as ferramentas de gestão, sistemas de informação, relacionamento com cliente/cidadão/consumidor, brainstorming e grupo nominal.



As ferramentas de gestão são técnicas que auxiliam na tomada de decisões nas empresas e organizações. Algumas dessas ferramentas, que podem ser acessadas e consultadas na internet, são:

- **Análise SWOT:** técnica de planejamento estratégico usada para ajudar indivíduos ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças competitivas no planejamento de negócios ou projetos.
- **Plano de negócios:** também conhecido como plano empresarial, é um documento que identifica e especifica, por escrito, um negócio ainda não ou recém iniciado. Nesse documento, são especificadas as etapas e atividades que devem ser seguidas para que os objetivos sejam alcançados.
- **Ferramenta 5W2H:** conjunto de perguntas e questões elaboradas para criar, de forma rápida e eficaz, um plano de ação. Seu principal objetivo é definir tarefas de forma eficiente e executá-las de forma intuitiva, ágil e simples.
- **Business Model Canvas:** também chamado de "Quadro de modelo de negócios", configura uma ferramenta de gerenciamento de estratégia que permite desenvolver e elaborar modelos de negócios novos ou existentes, em



uma única página. É um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos de modelo de negócios.

- **Six Sigma:** conjunto de práticas com o objetivo de identificar e implementar melhorias em processos internos, reduzir custos de operação e aumentar os lucros, ou seja, o objetivo é o de melhorar sistematicamente os processos, corrigindo os defeitos e falhas.
- **Ciclo PDCA:** constitui metodologia de gerenciamento, baseado em quatro etapas que são: planejar, fazer, checar e agir. O objetivo dessa metodologia é a melhoria contínua de processos nas organizações.
- **Matriz BCG:** atividade baseada na análise dos produtos de uma empresa, considerando dois principais fatores: a participação de mercado e o potencial de crescimento. Através dos eixos (vertical e horizontal) da Matriz, analisa-se, graficamente, o desempenho dos produtos ou unidades de negócios da empresa.
- **Matriz GUT:** também conhecida como matriz de prioridades, constitui ferramenta que ajuda a priorizar a resolução de problemas. A análise GUT é amplamente utilizada em problemas complexos que necessitam de orientação e análise para a tomada de decisões.
- **Modelo OBZ (Orçamento de Base Zero):** ferramenta eficaz na identificação de novos rumos, a partir do realinhamento de custos de uma organização. Envolve "redefinir" as contas, começando pela análise dos custos atuais até a estruturação de um orçamento viável.
- **People Analytics:** método de gestão de pessoas baseado na coleta e análise de dados sobre os componentes da organização. Através desse método, o RH se torna mais estratégico, com processos otimizados e com alta atratividade de talentos.

Os sistemas de informação utilizam software, técnicas administrativas de dados computadorizados, hardware e outras ferramentas tecnológicas que transformam dados em produtos para consumidores e profissionais.



Um bom relacionamento com o cliente, cidadão e consumidor é de suma importância para fidelização, estabelecimento de conversas e relações entre organização e consumidor.

O brainstorming é uma técnica para examinar o potencial criativo de uma pessoa ou de um grupo, colocando-o para trabalhar com objetivos pré-determinados.

O grupo nominal configura uma técnica na qual membros de determinado grupo apresentam ideias de maneira sistemática e independente. Os grupos são constituídos por pessoas envolvidas na área da decisão a ser tomada.

2.5 Gestão Pública

A gestão pública é uma subárea da administração pública e consiste em atividades de gerenciamento de instituições públicas. As operações de governo das organizações públicas são realizadas pelos administradores e gestores públicos. Na



prática, a gestão pública visa melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelos órgãos governamentais.

Os gestores interpretam as políticas públicas, a fim de prestar serviços públicos de forma a alcançar os resultados mais desejáveis para os interesses que atendem.

Os administradores públicos podem atuar em duas áreas: administração interna e externa das organizações públicas. Internamente, os funcionários públicos devem entender como gerenciar riscos e mudanças dentro de suas respectivas organizações. Isso exige que eles permaneçam informados sobre as condições sociais que podem afetar a capacidade de suas organizações funcionarem de forma otimizada.

Quando os gestores reconhecem esses riscos, podem agir de acordo, tomando medidas preventivas para reduzir os riscos identificados e preparando suas equipes para se ajustarem às instabilidades que essas condições adversas podem causar.

Externamente, a governança pública implica em liderar esforços para colaborar com grupos privados para apoiar a adoção de políticas públicas. Nesta capacidade, os administradores públicos colaboram com cidadãos privados e outras agências governamentais para manter os programas públicos funcionando sem problemas.

Para tanto, os gestores realizam tarefas como coordenar recursos humanos públicos para auxiliar em projetos específicos ou auxiliar comunidades específicas na obtenção de recursos financeiros necessários para a implementação de programas.

As regras da gestão pública especificam como essas políticas devem ser implementadas pelos servidores públicos. A administração pública prioriza o controle administrativo, regras e regulamentos que contribuem para a instituição das políticas públicas.



2.5.1 Competências e níveis de governo

Algumas das responsabilidades e competências são compartilhadas entre as três esferas governamentais, União, Estados e Municípios. Considerando isso, é importante que haja harmonia entre elas, para que não exista divergências que afetem negativamente a população e gerem contenciosos jurídicos.

Além disso, é importante a participação dos cidadãos e durante os mandatos, quanto às ações e projetos públicos, podendo acessar informações de acompanhamento das políticas públicas de forma concreta e efetiva.

Conforme a Constituição Federal de 88, as competências são definidas para cada uma das esferas. Assim, é importante conhecer o que preconiza a Constituição, até o momento aprovada e já incorporada.

O artigo 8º da Constituição Federal dita uma das competências da União, “manter relações com Estados estrangeiros, e com eles celebrar tratados e convenções; participar de organizações internacionais”. Nessa esfera, as principais figuras de atuação são o Presidente da República, os Deputados Federais e os Senadores. Assim, fica sob responsabilidade desses atores a definição de medidas e funções que serão aplicadas em todo o território nacional.

Já no artigo 21º da Constituição Federal está descrita uma das competências dos Estados, “explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais”. Na esfera Estadual, as principais figuras de atuação são os governadores e deputados estaduais. O comando polícias Militares e Civis e do Corpo de Bombeiros Militares encontra-se nessa esfera, como uma das principais responsabilidades.

No âmbito dos municípios, uma das competências descritas no artigo 170 da Constituição Federal é “elaboração e promulgação de sua Lei Orgânica”. A esfera Municipal é a que os cidadãos são mais próximos pois, nessa esfera estão os



prefeitos e vereadores. A gestão e controle do trânsito, transporte público, saneamento básico, iluminação, coleta de lixo e demais serviços urbanos, bem como a administração das empresas públicas que atuam nessas áreas, são todas atribuições do município.

2.5.2 O processo decisório na gestão pública

A gestão pública pode gerar uma melhor qualidade de vida para os cidadãos pois, sem ela, não há criação de políticas públicas e, por consequência, não há programas como os de garantia da saúde, educação, transporte, moradia e empregos.

O processo decisório na gestão pública vem se modernizando e enfrenta alguns desafios como a garantia da efetividade dos órgãos públicos, descontinuidades administrativas, predominância das decisões rotineiras, ações estratégicas de curto prazo, ingerência política e tomadas de decisões sem dados e informações confiáveis que descrevam a realidade.

Dessa forma, há um esforço coletivo das organizações, principalmente do setor público, para melhor compreender e conduzir o processo de tomada de decisão.

Gestores e pessoas envolvidas nos mais diversos processos decisórios da gestão pública, necessitam de auxílio para que as decisões sejam tomadas e baseadas em informações corretas e satisfatórias. Este processo deve ser bem compreendido através de ferramentas, métodos e modelos que devem estar prontamente disponíveis no momento da decisão.

Este processo de tomada de decisão na Administração Pública é caracterizado, principalmente, por leis que definem os métodos de administração. Nesse sentido, uma decisão nessa área exige cautela no que diz respeito ao cumprimento da lei.

Outra característica inerente é a burocracia jurídica racional, que, apesar de pretender ser apenas um meio funcional de organização, frequentemente assume um papel central na estrutura doméstica de um Estado, capaz de delinear princípios norteadores na tomada de decisões.



Com isso, o processo de decisão na Administração Pública segue a legislação vigente e é aquele que representará de forma clara e transparente o desejo e as expectativas da coletividade, pois o objetivo do Estado é prestar serviços ao público.

Nesse sentido, há uma variedade de modelos organizacionais para a tomada de decisão na administração pública brasileira. As possíveis abordagens e modelos do processo decisório na gestão pública são:

- **Racional:** baseado no princípio de que ao mesmo tempo que existem problemas, existem diversas informações úteis para a análise e decisão.
- **Racionalidade limitada:** não nega a racionalidade nas decisões, mas lembra das limitações que existem e apresenta o homem administrativo que toma decisões com base em regras empíricas simples.
- **Incremental:** os valores relevantes para a tomada de decisão são os incrementais e não os de formulação geral.
- **Colegiado:** as decisões são tomadas por grupo de pessoas, na qual todos os componentes desempenham papéis e especialidades diferentes, mas que compartilham as metas e os objetivos comuns para a organização.
- **Político:** retrata os processos decisórios como atividades resultantes de negociações e conjunções políticas.
- **Abordagem por exclusão:** foco na solução de problemas através da decisão resultante de uma série de possibilidades que existem. Assim, as organizações são consideradas “anarquias organizadas” e o ambiente decisório como ambíguo.
- **Estratégico:** defende o processo decisório desconstruído, característico dos níveis superiores de hierarquia da organização. Trata-se de um processo demorado, caracterizado por inúmeras etapas difíceis que incluem fatores altamente dinâmicos, exigindo uma quantidade significativa de tempo.
- **Emoção:** valoriza os aspectos não racionais da decisão, como a intuição, o senso-comum e mesmo o acaso.



2.5.3 Políticas Públicas

Cabe aos servidores públicos a burocracia de fornecer as informações necessárias ao processo decisório político, bem como operacionalizar as políticas públicas definidas. O processo de formulação de políticas públicas, muitas vezes conhecido como ciclo de políticas públicas, tem várias etapas:

1. Formação da Agenda
2. Formulação da Política Pública
3. Processo de Tomada de Decisão
4. Implementação
5. Avaliação e Monitoramento

A primeira fase, formação da agenda, envolve a emergência, o reconhecimento e a definição das questões que serão abordadas ou não. Os atores envolvidos na produção de políticas públicas podem ser divididos em duas categorias: aqueles que estão diretamente envolvidos nas arenas da política (Executivo, Legislativo, Judiciário e partidos políticos) e aqueles que estão envolvidos na política por outros motivos (mídia, trabalhos, sindicatos, corporações e organizações não governamentais).

A segunda fase, formulação da política pública, consiste na política já elaborada, processo que conta com a participação de políticos e da burocracia pública atuando conjuntamente.

A terceira fase é o processo de tomada de decisão. Nesta fase está o momento de escolher alternativas de ação/intervenção em resposta aos problemas definidos na agenda, bem como definir os recursos e o prazo temporal de ação da política.

A quarta fase é o momento no qual o planejamento e a escolha são transformados em atos. Nessa fase encontra-se a aplicação, controle e monitoramento das medidas definidas.



A quinta fase é a avaliação e monitoramento. Nessa fase, é possível avaliar e perceber quais ações tendem a produzir melhores resultados. A avaliação permite que a gestão pública gere informações úteis para futuras políticas públicas, preste contas de seus atos, justifique as ações e explique as decisões, corrija e previna falhas, responda a recursos, identifique barreiras e promova o diálogo.



3. Considerações finais

Tomar decisões, por menores e menos complexas que sejam em uma empresa, instituição ou organização, não é uma tarefa fácil. Há muitas variáveis a considerar, visto que quando se fala de organização, fala-se também de expectativas de clientes e funcionários. Tudo isso deve ser medido. Portanto, o trabalho de um gestor é sempre estratégico. As etapas do processo decisório surgem como uma forma de facilitar essa missão e garantem que ocorram dentro do prazo exigido.

No processo decisório, é importante considerar e utilizar de aspectos que facilitem o trabalho do gestor, no contexto da tomada de decisões. A informação, comunicação e um plano sequencial são alguns desses aspectos.

O plano sequencial do processo decisório engloba cinco etapas que podem ser aplicadas dentro do setor público e privado, que são a identificação do problema, a coleta de dados, a identificação das alternativas, a escolha da melhor opção e a decisão e acompanhamento da solução.

Em âmbito público, gerenciar as atividades de qualquer organização pública envolve decisões contínuas e de diferentes tipos, seja nos processos normais da organização, como distribuição e execução de tarefas, ou em caso de proposição de mudanças organizacionais.

Mesmo com dificuldades como a garantia da efetividade dos órgãos públicos, descontinuidades administrativas, predominância das decisões rotineiras, ações estratégicas de curto prazo e ingerência política, o processo decisório na gestão pública vem se aprimorando e modernizando.

Os desafios e oportunidades para o processo decisório no século XXI são diretamente ligados a questões como diversidade e sustentabilidade e também englobam gerir pessoas, desenvolver líderes, flexibilidade adaptação, capacidade relacional, comunicação, tecnologia, capacidade de gerar soluções, perceber o impacto do sistêmico, alinhamento de processos e gestão organizacional.



No setor privado, por outro lado, o processo decisório está cada vez mais complexo, considerando que as decisões devem ser tomadas de maneira rápida e sem expor a organização a riscos financeiros, perda de imagem ou qualidade frente aos clientes.

Através do processo decisório e suas diferentes perspectivas, uma organização ou setor alcançam resultados, organizam os próximos passos e mantêm a imagem perante os clientes, consumidores, cidadãos, usuários, clientes e organizadores. Além disso, o processo de tomada de decisões organiza e direciona a gestão, que passa a ser aplicada a partir de análises internas e externas ao ambiente.