

## A INFLUÊNCIA DO PODER NA TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

MAGNAGNAGNO, Odirlei Antonio<sup>1</sup>  
JUNIOR, Alceu Martins<sup>2</sup>  
MACADAR, Marie Anne<sup>3</sup>

### RESUMO

O ensaio teórico traz uma definição de tomada de decisão e também conceitos de poder dentro das organizações e tem a finalidade de confrontar a opinião de alguns autores acerca do assunto. Para a tomada de decisão é de suma importância que se tenha informações suficientes e de qualidade. Porém muitos autores veem como um jogo de poder a tomada de decisões, no qual grupos competem entre si por diferentes interesses dentro da organização, e que muitas vezes o interesse pessoal prevalece sobre o interesse organizacional. O Poder e a Tomada de Decisão estão interligados e deve-se evitar o exercício deles separadamente dentro das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Poder, Tomada de Decisão, Organização.

### THE POWER INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONS IN DECISION MAKING

### RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

The theoretical essay provides a definition of decision-making and also concepts of power within organizations and aims to confront the opinion of some subject authors. For decision-making having information in sufficient amount and quality is of paramount of importance. However many authors see it as a decision-making power play, in which groups compete among themselves for different interests within the organization, and often personal self-interest prevails over the organizational interest. The Power and Decision Making are interrelated and separated exercise of both within organizations must be avoided

**PALAVRAS-CHAVE EM LÍNGUA ESTRANGEIRA:** Power, decision-making, organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Roldan e Miyake (2004), a tomada de decisão tem quatro dificuldades: complexidade, incerteza inerente à decisão, a possibilidade de diferentes perspectivas levando a diferentes conclusões de análise e objetivos múltiplos que se inter-relacionam. Os decisores deveriam usar um processo racional de tomada de decisão, fazendo escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de limitações específicas, que deveria seguir etapas racionais, consistentes e decisivas para o seu sucesso (ROBBINS, 2000).

Este ensaio teórico faz uma analogia entre a relação do poder e a tomada de decisão, através de um estudo empírico, verificando e correlacionando artigos e livros considerados pertinentes aos temas tratados.

O processo de tomada de decisão é constante dentro de qualquer organização, sendo ela a mais simples ou a mais complexa, com menos ou mais processos. Para que se tome uma decisão acertada o a pessoa que tomará a decisão, isto é, o decisor, precisa estar munido do máximo de informações de boa qualidade possível, porém nem sempre isso ocorre, pois ela tem uma relação com o poder, e muitas vezes esse poder influencia o processo de tomada de decisão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO OU FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A tomada de decisão

A Tomada de decisão é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) para uma situação-problema. Todo processo decisório produz uma escolha final, seja ela correta ou carregada de dúvidas (SILVA et. al, 2011).

Todas as organizações possuem muitos dados acerca dos seus negócios, sendo esses um valioso recurso organizacional e por isso eles devem ser administrados, pois podem conter fatos, regras e exemplos sobre a prática do negócio, entretanto, esses dados são somente uma matéria prima e normalmente são submetidos a um processo de valor

<sup>1</sup> Professor da Faculdade Assis Gurgacz e Faculdade Dom Bosco. E-mail:Odirlei@fag.edu.br

<sup>2</sup> Professor da Faculdade Assis Gurgacz. E-mail:alceu@fag.edu.br

<sup>3</sup> Professora Titular do Programa de Pós-graduação em Administração da PUCRS. E-mail:marie.macadar@puers.br

adicionado, ou seja, é manipulado, organizado, analisado e colocado em um contexto adequado às pessoas, gerando assim a informação (REZENDE, 1999).

Esse processo de transformação de dado em informação é mais bem explicado pelo conceito de sistema, que é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta, possuindo três componentes que são: entrada – que recebe os insumos (dados), que ingressam no sistema para serem processados; o processamento, que são os meios de transformações dos dados; e a saída que é a informação (LAUDON e LAUDON, 2004)

O conceito de sistema é a base para explicar os sistemas de informações que segundo Oliveira (2008), tornam-se indispensáveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados. Há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa onde os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas. Todo sistema, usando ou não recursos de tecnologia da informação, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação (REZENDE, 1999).

Esses sistemas produzem um “bem” muito valioso ou um “produto” muito importante para as organizações atuais, que é a informação, devendo ela ser valiosa e de alta qualidade, ou seja produtos de informação nas quais as características, atributos ou qualidade ajudam na resolução de problemas. Mas, encontrar meios capazes de transformar essas informações em ações produtivas, ainda é um desafio muito grande das organizações, apesar dos avanços tecnológicos o maior obstáculo é a persistência da burocracia (CHIAVENATO, 2010).

A burocratização é definida como o processo gradual de normatização das organizações, mediante o qual as relações se formalizam, e a constituição da hierarquia institucionalizada. Por meio da burocratização a imprevisão diminui, o trabalho de cada um se especializa, são criadas normas, geralmente escritas, procedimentos e rotinas que procuram submeter todos os membros da organização às mesmas regras e regulamentos (DIAS, 2003).

Um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa e com isso gerar benefícios como: suporte à tomada de decisão, valor agregado ao produto ou serviço, vantagem competitiva, maior segurança nas informações, redução de custos e desperdícios, entre outros.

O tempo de tomada de decisão por parte das empresas está sendo cada dia mais curto e há necessidade de uma resposta rápida ao ambiente, devido a grande mudança do mercado e a globalização. Observa-se no quadro abaixo a sintaxe entre o ambiente vivenciado nas organizações no passado e no presente.

#### Alterações na Tomada de Decisão

DECISÃO	PASSADO	PRESENTE
Resposta	Lenta	Rápido
Foco	Interno	Externo
Risco	Moderado	Alto
Objetivo	Controle	Estratégico
Ambiente	Estável	Turbulento

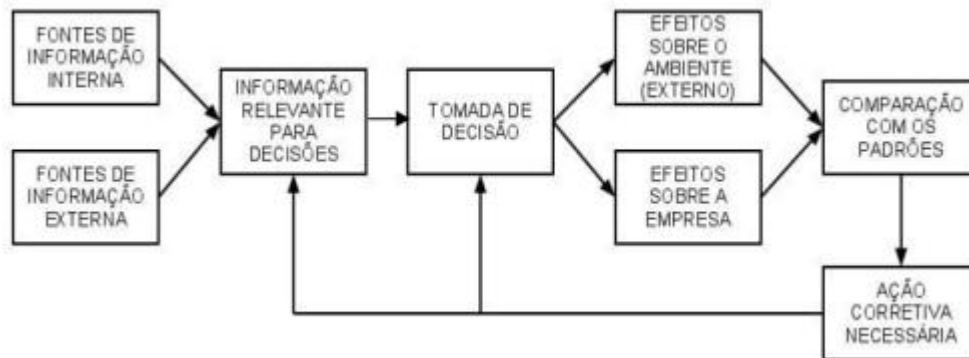
Fonte: Pazetti, 2009

Segundo Pazetti (2009), fica cada vez mais importante para os gestores no momento da tomada de decisão no negócio, possuírem respostas às informações sobre clientes e seus produtos e serviços como:

- Informações sobre clientes
- Que produtos compram?
- Quando, onde e com qual frequência?
- Quem são idade, hobby, renda e endereço?
  
- Informações sobre produtos ( serviços)
- Qual o ciclo de vida dos produtos?
- Qual o índice de devolução?
- Qual o índice de reparos na garantia?

O Fluxograma conforme a Figura 1 mostra que se deve estar bem situado com os acontecimentos dentro do mercado para que o administrador consiga exercer seu poder dentro da empresa para tomar as decisões acertadas, que certamente irão trazer lucros e crescimento dentro do ambiente aonde esta inserido, independente da concorrência de mercado.

Figura1: Fluxograma do SIG



Fonte: Oliveira (2008, p. 27)

Com isso, evidencia que o cliente esta cada dia mais influenciando no processo de tomada de decisão das empresas, pois as empresas devem levar em consideração a opinião e sempre estar preocupado com a satisfação do mesmo.

## 2.2 O Poder

Como descreve Valverde (1975 apud Chalita (1999), o poder ou os poderes são utilizados como a capacidade de decisão de uma pessoa sobre as outras. De uma forma genérica pode-se entendê-lo como a capacidade que um indivíduo tem de influenciar e obter o controle sobre os outros.

Para uma visão do poder no ponto de vista da Psicologia, Sociologia e Organização, neste trabalho traz-se uma síntese de vários atores, vista através da ótica de três autores (FERREIRA, VILAMAIOR e GOMES, 2011) em dissertação sobre "Poder nas Organizações", apresentando diferentes ângulos das abordagens feitas nos estudos sobre poder, entre eles a sociologia, com interesse pelo poder tal como se verifica nas macroestruturas sociais. Já a psicologia, vê como um fenômeno do ponto de vista do indivíduo. A pessoa e a administração se interessam em conhecer o comportamento humano nas empresas e as consequências das relações de poder entre elas. O autor ainda apresenta alguns ideólogos do tema: Niccoló Machiavelli, com seu manual de poder, separou em termos morais a conduta dos homens quanto à obtenção e uso do poder político. Richard A. Schermerhon, para descrever aquilo que entende ser uma relação de poder, partiu da ideia de simetria na relação entre duas pessoas, onde cada parte se coloca no mesmo plano que a outra. Entre os aspectos de assimetria que formam bases de poder, o autor destaca a atração e a pressão ou incentivo. Amitai Etzioni, define o poder, como a habilidade de um ator induzir o outro a seguir sua orientação. Lasswell e Kaplan, propõem definir um conceito de poder mediante a utilização de valores de bem estar como a saúde, a segurança, a posse de bens, perícia e conhecimento e valores de referência como respeito e afeto.

Para Max Weber (1999, p. 33) "O poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade". O poder está diretamente relacionado a outro conceito importante na compreensão de qualquer organização, que é o conceito de dominação, a qual está ligada diretamente à administração. Para Weber, onde há administração existe a coexistência de poder e dominação, mesmo que está não seja notada por meio de uma observação desatenta e inicial. Assim, "toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é primordial que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém" (WEBER, 1999, p. 193).

Segundo Landim (2013) há sete tipos de poder exercidos no ambiente interno e externo, são eles:

1. O poder coercitivo está associado com pessoas que estão em uma posição para punir outros. As pessoas temem as consequências de não fazer o que foi pedido deles;
2. Poder de conexão é baseado em quem você conhece. Esta pessoa conhece, e tem peso na opinião de outras pessoas poderosas dentro da organização;
3. Poder da *expertise* vem da experiência de uma pessoa. Isto é normalmente uma pessoa com uma habilidade aclamada ou valorizada;
4. Uma pessoa que tem acesso a informações valiosas ou importantes possui o poder da informação;
5. O poder legítimo vem da posição que uma pessoa detém. Isto está relacionado com o título de uma pessoa e responsabilidades de trabalho. Você também poderá ouvir isso se referir como poder posicional.
6. As pessoas que são bem-queridas e respeitadas podem ter o poder da referência;
7. Poder da recompensa está baseado na capacidade de uma pessoa dar recompensas. Estas recompensas podem vir na forma de missões de trabalho, horários, salários ou benefícios.

### 2.3 Poder *versus* Tomada de decisão

A Relação de poder e o tipo de poder estão vinculados com o tamanho e nível em que a empresa se encontra e aonde ela pode chegar. A produção do conhecimento, que se dá através do processamento e análise dos dados, gerando a informação e como consequência da sua utilização, o conhecimento para a tomada de decisão mais acertada, que pode ser influenciada pelo poder.

Para Foucault (2008) o conhecimento é neutro e isento de tendenciosidade. O exercício do poder em si mesmo cria e faz emergir novos objetos do conhecimento e acumula novos corpos de informação. O exercício do poder perpetuamente cria conhecimento e, por outro lado, o conhecimento constantemente induz efeitos do poder. Não é possível para o poder ser exercido sem conhecimento, é impossível ao conhecimento deixar de gerar poder (FOUCAULT, 2008).

Um exemplo que pode ser destacado é o fato das empresas com administração familiar, que passam de geração em geração e são conduzidas pelos primogênitos, que nos momentos de transição, muitas vezes não estão preparados para assumir tal responsabilidade. Este fato pode influenciar no momento da tomada de decisão, o que pode mudar o rumo da empresa no ambiente interno ou do próprio ambiente na qual esta inserida. Este poder hierárquico não tem tomado boas decisões dentro da empresa onde afeta diretamente funcionários, consumidores e fornecedores causando instabilidade para o negócio.

Quando se fala em tipos de poder, conforme os sete itens citados acima pode-se correlacionar com os itens citados logo abaixo sobre tomada de decisão e as condições que complementam as sete etapas. Chiavenato (1997) aponta que o processo de tomada de decisão é complexo e está sujeito às características individuais do decisor quanto da circunstância em que está envolvido e da maneira como compreende essa situação. Entende que o processo de decisão desenvolve-se em sete etapas, a saber:

1. Percepção da situação que abrange algum problema;
2. Diagnostico de definição do problema;
3. Definição dos objetivos
4. Busca alternativa de soluções ou de cursos de ação;
5. Escolha da alternativa mais apropriada ao alcance dos objetivos;
6. Avaliação e comparação dessas alternativas;
7. Implementação da alternativa escolhida.

A decisão pode ser tomada nas seguintes condições (GOMES; GOMES e ALMEIDA, 2006).

1. Condições de Certeza;
2. Condições de risco
3. Condições de incerteza ou em Condições de ignorância;
4. Condições de competição e Condições de conflito.

A tomada de decisões nas organizações pode ser programada, e normalmente são tomadas pelo nível de hierarquia mais baixo da empresa, pois são do nível operacional, já as decisões não programadas são tomadas no topo da pirâmide da estrutura organizacional, ou seja, nas áreas mais significativas. Estas decisões normalmente repercutem

na organização como um todo e, conseqüentemente, encadeiam precedentes para outras decisões que virão como consequência (PAZETTI, 2009).

## 2.4 O poder na Tomada de Decisões

O futuro das organizações depende em grande parte do processo de tomada de decisões no presente. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992) já é hora dos teóricos reduzirem a importância dos modelos racionais em favor de uma abordagem mais realista para a tomada de decisão, particularmente aquela que reconhece como o poder está sempre presente na tomada de decisão. Muitos autores veem como um jogo de poder a tomada de decisões, no qual grupos competem entre si por diferentes interesses dentro da organização. Com isso os benefícios nem sempre são pensados no âmbito organizacional, muitas vezes prevalecendo o interesse pessoal na tomada de decisões entre as opções. Conseqüentemente, o conhecimento é considerado como fonte de poder (HICKSON et al., 1986).

## 3. METODOLOGIA

O artigo utiliza-se de uma revisão bibliográfica a fim de embasar os conceitos e modelos para criar um ensaio teórico, que segundo Boava, Macedo e Sette (2012) “é um importante caminho para a produção autônoma de conhecimento, que não se prende a formalismos e amarras que tradicionalmente existe no fazer ciência”. “Na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva” (MENEGHETTI, 2011, p. 331).

## 4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

A tomada de decisão é uma ação comportamental e humana, ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Os tomadores de decisão deveriam ser capazes de definir com perfeição o problema em situação de escolha, a fim de chegar ao melhor resultado possível em um processo decisório (BAZERMAN, 2004).

Para cada situação existente na utilização do poder, percebe-se que existe uma alternativa para tomada de decisão.

Desde a definição dos títulos pertinentes a este ensaio teórico pode-se perceber que os mesmos estão interligados. O exercício do poder e a tomada de decisão separados dentro das organizações podem ser considerados como um erro administrativo ou se der certo, o que possível ocorrer, podem ser consideradas ações de sorte, o que não é uma atitude que possa ser considerada respeitável.

Mais isto não é uma regra quando se aprofunda nas Teorias das Organizações, pois o poder e a tomada de decisão sempre existiram, desde os tempos remotos, mais estavam diretamente ligados a hierarquia. Com a evolução e a difusão de informação houve mudanças nas formas de decisões, que pode-se classificar em decisões individuais e coletivas, de acordo com as pessoas que estavam no poder, não por respeito, mais por obediência que evidência o poder, de acordo com o ambiente inserido.

Hoje em dia o poder existe tanto quanto nas décadas passadas, mas está nas mãos de poucos, que é típico de um país capitalista. Estes termos estão diretamente relacionados, devido a constante velocidade de mudança do mercado nacional e internacional. Por consequência, os empresários devem estar a todo instante se reciclando e mudando como camaleões, citados nas Teorias da Organização, adquirindo conhecimento de acordo com o ambiente o qual esta inserido, seja ele de segmento de mercado ou países emergentes, utilizando-se do poder para ter uma boa tomada de decisão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando usa-se o poder, utiliza-se a autoridade para conseguir alguma coisa. Todos têm poder, e não se constata que o poder é uma coisa ruim. A questão é, que tipo de poder uma pessoa tem e como alguém usa esse poder.

O Poder e a Tomada de decisão estão diretamente relacionados com administração e são temas organizacionais distintos mais bem discutidos por vários pesquisadores. É fato que o poder e a tomada de decisão sempre foram e sempre serão a busca de todo ser humano, independente do ambiente, credos ou etnias que estão inseridos.

Em uma breve reflexão leva-se a crer que seria muito difícil a convivência em sociedade. Chega-se a esta conclusão por se estar inserido em um sistema capitalista e governamental, onde se habitua a ter sempre alguém no controle.

## REFERENCIAS

BAZERMAN, Max H. Processo Decisório. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 228 p.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira ; MACEDO , Fernanda Maria Felício; SETTE, Ricardo de Souza. Contribuições do Ensaio Teórico para os Estudos Organizacionais. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Curitiba, 2012.

CHALITA, Gabriel. **O Poder**. 2 ed. Ver. São Paulo. Saraiva 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. São Paulo. Makron: 5 ed. 1997

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro. Elsevier: 3 ed. 2010

DAVILA, E. U., SOUZA I. de, LIMA M.O., SILVA, N. da, BODART, C. das N. Vertentes do poder e Ambientes Organizacionais. **Revista Foco**. 5º edição. Abril de 2012.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia & Administração**. 2º Ed. Editora Alínea: Campinas/SP, 2003.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*. 13: 17-37, 1992

FERREIRA J. C. B, VILAMAIOR A. G e GOMES B. M. A. Dissertação `` Poder nas Organizações``, <http://pt.scribd.com/doc/23400842/O-Poder-Nas-Organizacoes> -2011. acesso 20/07/15

FOUCAULT, Michael. A Microfísica do Poder. 25 ed. Graal: 2008. GARCIA, Adriana – Teoria da Decisão - <http://teoriadadecisao.blogspot.com.br/2011/05/fases-do-processo-da-tomada-de-decisoes.html> acesso 22/07/13

GOMES, L. F.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. Tomada de Decisão Gerencial: Um Enfoque Multicritério. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. Top decisions strategic decision-making in organizations. Oxford: Basil Blackwell; San Francisco: Jossey Bass, 1986.

LANDIM, F.7 Tipos de Poder no Ambiente de Trabalho. **Produtividade, Estratégia, Coaching e Liderança**. Disponível em: <http://metodo.srv.br/> Acesso 13/03/2015.

LAUDON, K. C, LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. São Paulo: Prentice Hall. 5 Ed. 2004.

MENEGHETTI, F.K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de administração contemporânea**, vol. 15, no. 2, p. 320-332, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 299 páginas.

PAZETTI, Jose A. T. A Tomada de Decisões como Diferencial nas Organizações. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS INTEGRADAS DA UNAERP CAMPUS GUARUJÁ, Ribeirão Preto, 2009.

REZENDE, D. A. Engenharia de software e sistemas de informação. Rio de Janeiro: Brasport, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Administração. Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.



13º ENCONTRO  
CIENTÍFICO CULTURAL  
INTERINSTITUCIONAL

MISSÃO DADA É MISSÃO CUMPRIDA

19, 20, 21 E 22 DE OUTUBRO DE 2015



ROLDAN, Frederico; MIYAKE, Dario Ikuo. Mudanças de forecast na indústria: Iniciativas para a estruturação dos processos de tomada de decisão e processamento da informação. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 11, n. 3, p.413-427, Set -Dez 2004.

SILVA, E. R. G; OLIVEIRA, T.P.S; BEDIN, S. P. M.; ROVER, A. J. Processamento Cognitivo da Informação para Tomada de Decisão. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 25-39, jan./jun. 2011.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva* tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão Técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.