

O PROCESSO DECISÓRIO E O PAPEL DO TOMADOR DE DECISÕES

Ariane Cristina dos Santos¹, Itamara da Silva Brison², Natascha Decaria de Mello Alves³, Valdevino Krom⁴

^{1,2,3} Universidade do Vale do Paraíba – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação – Campus Villa Branca – Estrada do Limoeiro, 250 – Jardim Dora – CEP: 12.305-810 – Jacareí – SP –
¹anjinho_ariane@hotmail.com, ²ita.brison@gmail.com, ³natascha_decaria@yahoo.com.br

⁴ Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento IP&D - Av. Shishima Hifumi, 1211. CEP: 12.244 - 000 – São José dos Campos – SP – ⁴valkrom@univap.br.

Resumo – Este artigo apresenta o processo decisório como fator imprescindível na tarefa de administrar. O objetivo desse trabalho é descrever os elementos que compõem o processo de tomada de decisões, ligando o conjunto de fatores ao papel do gestor, dentro da organização, o qual se caracteriza como tomador de decisões, responsável por alavancar ou desestruturar sua empresa. No desenvolvimento deste trabalho, são citados alguns estilos de tomada de decisões de gestores de conceituadas empresas. Além dos pontos colocados, o artigo ressalta a necessidade de se tomar a decisão de forma eficaz, para que a organização esteja sempre em processo de melhoria contínua, acompanhando o mundo atual e suas mudanças.

Palavras-chave: Processo decisório, organizações, administrador, tomador de decisões.

Área do Conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

O processo de se tomar decisões dentro das organizações é de suma importância, o mesmo indica a direção a seguir, bem como, o planejamento estratégico.

O administrador, tomador de decisões, deve estar atento às mudanças do mundo atual, globalizado, pois hoje as pessoas vivem em um ambiente inconstante. A decisão tomada hoje poderá sofrer alterações amanhã. É nessa inconstância que o gestor precisa saber decidir.

Para isso, faz-se necessário entender o conceito de decisão, bem como os pontos que permeiam esse assunto. Nesse sentido, este artigo propõe uma reflexão sobre o processo decisório e o papel do administrador como tomador de decisões nas organizações.

Metodologia

Este trabalho foi estruturado por meio de pesquisa bibliográfica, procurando estudar o processo decisório como ferramenta na gestão empresarial. Essa pesquisa foi feita em livros da área de Administração e também por meio de sites da Internet ligados ao tema.

Conceitos

Maximiano (2000) cita que o processo de tomar decisões foi destacado como um ingrediente imprescindível na tarefa de administrar, por alguns estudiosos como: Henry Mintzberg, Fred Luthans, Rosemary Stewart e Henri Fayol, e estes evidenciaram que a tomada de decisões consiste numa forma de compreender o trabalho gerencial e preparar os indivíduos para desempenhar as tarefas da administração.

Primeiramente, deve-se compreender o conceito de decisão para entender a sua importância no contexto empresarial. A decisão pode ser definida de diversas formas, mas basicamente, pode-se dizer que é a escolha entre diversas opções.

Para Maximiano (2000), “*decisão é a escolha que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, considerando problema uma situação que provoca frustração, irritação, estresse ou desafio, e oportunidade, uma situação que cria interesse e sensação de desafio por causa da expectativa de recompensa*”.

Segundo Drucker (1998), “*decidir é julgar, é escolher entre alternativas; raramente é escolher entre o certo e o errado; quando muito é uma escolha entre o ‘quase certo’ e o provavelmente errado – mas na maioria das vezes é uma escolha entre dois rumos a seguir, nenhum dos quais*

encontrando-se provavelmente mais próximo do que o outro”.

Heller (1999) define: “*decidir é julgar ou escolher entre duas ou mais opções, que podem envolver desde problemas simples do dia-a-dia até questões ambiciosas, como a implantação de um plano de ação. Por definição, o gerente é um tomador de decisões*”.

Considerando as definições citadas, é importante entender que nas organizações, a tomada de decisões se torna um fator de suma relevância para que a empresa alcance o sucesso em seus projetos, cabendo ao gestor desempenhar o papel de tomador de decisões.

Tomar decisões se faz necessário, pois se não houver atitude nesse sentido e, havendo um problema, este poderá piorar se nada for feito a respeito, e aparecendo uma oportunidade, esta poderá escapar, se não houver alguma ação.

Etapas do Processo Decisório

O processo decisório compreende algumas etapas, como:

-Identificação dos problemas ou oportunidades: verifica-se que algo está acontecendo e que há a necessidade de se tomar uma decisão a respeito;

-Diagnóstico: vem após a constatação do problema ou oportunidade, constituindo a fase em que se faz necessário o estudo e a análise dos fatos, para realmente haver o entendimento do que está acontecendo e qual o verdadeiro motivo;

-Geração de alternativas: é a etapa em que são criadas formas de se enfrentar o problema ou aproveitar a oportunidade;

-Avaliação e escolha de uma alternativa: período em que as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas;

-Implementação da decisão: que significa a colocação em prática da decisão, consistindo a fase final do ciclo do processo decisório.

Os problemas e as situações variam de acordo com a natureza, a urgência, o impacto sobre a organização e outros fatores.

Classificação dos Processos Decisórios

Maximiano (2000) classifica as decisões em:

-Programadas: aplicam-se a problemas repetitivos;

-Não-Programadas: aplicam-se a problemas que não são familiares;

-Estratégicas: escolhem objetivos para a organização;

-Administrativas: colocam decisões estratégicas em prática;

-Operacionais: definem meios e recursos;

-Individuais: são tomadas unilateralmente;

-Coletivas: são tomadas em grupo;

-Satisfatórias: qualquer alternativa serve;

-Maximizadas: procuram o melhor resultado possível;

-Otimizadas: equilibram vantagens e desvantagens de diversas alternativas.

De acordo com Heller (1999), as decisões ainda podem ser classificadas quanto às suas características:

-Irreversível: a decisão não tem volta (como a assinatura de um contrato de compra e venda de uma empresa);

-Reversível: a decisão pode sofrer mudança radical, seja antes, durante ou após a chegada a uma conclusão;

-Experimental: a decisão só é considerada final quando surgem os primeiros resultados satisfatórios;

-Tentativa e Erro: mudanças de planos passam a ocorrer se fatos concretos levam a alterações de curso;

-Por Etapas: após os passos iniciais, as decisões são tomadas, uma após a outra, em etapas previamente determinadas;

-Cautelosa: enfatiza os eventuais problemas futuros; os responsáveis pela decisão privilegiam a segurança;

-Condicional: uma decisão em aberto, que admite alterações caso surja esta ou aquela circunstância prevista;

-Tática: a decisão é adiada até que surjam as circunstâncias ideais para que ela tenha o efeito esperado.

Exemplos de Estilos de Gestão em Relação ao Processo Decisório

David Cohen (2008) apresenta oito estilos de gestores em relação às suas decisões tomadas:

-O intuitivo: Carlos Carnevalli, diretor operacional da Cisco do Brasil, diz que toma decisões tentando projetar um futuro, com a perspectiva de médio e de longo prazo, mas imaginando que impacto essa ação terá sobre o usuário, o funcionário e o acionista. Típico executivo intuitivo, ele considera suas idéias inovadoras e revolucionárias. Um exemplo disso foi a contratação feita por ele de um gerente de recursos humanos, indo contra todas as opiniões dos outros executivos, que preferiam ter mais um consultor para abrir frentes de negócios. Carnevalli pode ser intuitivo porque a cultura da Cisco é dar grande autonomia a seus funcionários e cobrar resultados.

-O planejador: Roger Agnelli, presidente da Vale do Rio Doce, enfatiza que o processo decisório não é algo que “pega alguém de

surpresa”, mas sim um processo de acompanhamento e adequação à realidade, e para se tomar boas decisões é necessário planejamento, procurando saber onde se está, qual o seu significado neste mundo e para onde se quer ir. É nesse espírito que a Vale está implantando um sistema de governança corporativa. Agnelli ressalta ainda a importância da participação de todos nas decisões, com a finalidade de aculturar.

-O perspicaz: Walter Cirillo, presidente da Rhodia do Brasil, caracteriza uma boa tomada de decisão sendo aquela baseada na atenção voltada ao indicador isolado. Em um certo momento, Cirillo verificou que a fibra acrílica, depois de tempos em baixa, mostrava sinais de que seria novamente valorizada no mercado, então resolveu aumentar os preços para resgatar a capacidade de investimento da empresa. Essa decisão o fez ter que vencer a organização inteira, usando os métodos formais de tomada de decisão.

-O objetivo: Roberto Lima, presidente do conselho de administração da Credicard, Redecard e Orbitall, cita que o melhor a fazer é comparar cada alternativa com o objetivo, em vez de uma alternativa com a outra. Um exemplo do enfoque do problema foi sua percepção sobre a real necessidade de se ter um sócio na criação da Orbitall, em maio de 2000, em vez de discutir sobre as condições para se contratar o referido sócio. Para Lima, a busca da decisão ótima empaca o processo. Ele acredita que pequenas decisões formam as grandes decisões.

-O cobrador: Jorge Rodriguez, presidente da Embratel, declara que para se tomar uma decisão, não é preciso fazer muitas perguntas, mas é necessário cobrar a exatidão das informações para que essas façam sentido. No período de mudança da empresa, de uma cultura estatal para um modelo privado, Rodriguez tomou a decisão de trocar o perfil dos funcionários, privilegiando o pessoal do atendimento ao cliente. A implementação não foi fácil, e a solução, segundo Rodriguez, foi cobrar. Seu estilo é o de criar metas e acompanhar seu cumprimento.

-O mão na massa: Geraldo Carbone, presidente da BankBoston, diz que não acredita em processos de decisões individuais, mas em decisões tomadas em conjunto. Devido a esse estilo, o BankBoston funciona à base de comitês. O seu estilo é o de “colocar a mão na massa”. Um exemplo disso foi o desdobramento do número de agências do Banco do Brasil, período em que Carbone envolveu-se até o último momento, indo, em algumas situações, ele mesmo negociar a venda com o dono do imóvel.

-O meticoloso: Firmin Antônio, presidente de Accor Brasil, garante que o processo decisório

deve ser meticoloso, mão não é esse processo que caracteriza as decisões de Antônio, mas sim sua natureza. O projeto da empresa Accor, criado em 1998, nasceu da idéia de como se queria viver a empresa. Suas decisões derivam da identidade da empresa. A decisão de investir na Costa do Sauípe, passando de hotéis de negócios para um resort, segundo Antônio, não deu resultados convincentes, devido às baixas taxas de ocupação, mas a Accor não poderia deixar de participar do primeiro grande complexo de turismo de qualidade internacional no Brasil. Antônio dispensa muita atenção aos problemas organizacionais, sempre contando com a opinião de especialistas, funcionários, amigos, fazendo uma profunda reflexão sobre o caso a ser resolvido.

-O estrategista: Nildemar Secches, presidente da Perdigão, declara que, quando a estratégia é cumprida, percebem-se os nós que se tem de resolver. Um exemplo de estratégia de crescimento foi a necessidade da construção de um complexo fabril em Goiás, na década de 90. O lugar escolhido contou com um modelo matemático proposto. Quando Secches refere-se aos nós, diz que para descobri-los, a Perdigão faz uma grande reunião por ano com os gerentes e os diretores, na qual diversos temas são discutidos, e são nessas discussões que as idéias florescem.

Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização, o crescimento das organizações, os administradores vêem-se desafiados a tomar decisões diariamente, assumindo riscos e responsabilidades, objetivando sempre a melhoria contínua da empresa. E para que as metas sejam alcançadas de forma eficaz, é fundamental que o processo de tomada de decisões seja realizado, antes de tudo, de maneira clara, confiante e com foco definido.

Considerações

Heller (1999) ressalta ainda que o cérebro concentra uma parte que leva o indivíduo à emoção, à imaginação, à intuição e à criatividade, enquanto a outra parte trabalha a lógica, a comunicação, a matemática e a análise. Mesmo tendo um dos lados mais ativo que o outro, as pessoas não precisam se pautar, na hora da decisão, por apenas um desses estilos: o intuitivo (criatividade, espontaneidade) ou o lógico (julgamento, análise dos fatos). O ponto importante é o equilíbrio entre esses dois comportamentos para que a decisão seja a mais equilibrada possível.

É importante enfatizar que nenhuma decisão pode ser considerada perfeita, porque sempre se

tem de contrabalançar objetivos conflitantes, opiniões conflitantes e prioridades conflitantes.

Ainda tomando como base as pesquisas de Heller (1999), pode-se verificar que ele orienta sobre alguns pontos consideráveis no processo decisório, como: avaliar as conseqüências possíveis antes de decidir; prever as mudanças no cenário atual; avaliar o impacto das decisões sobre a equipe; aliar a intuição com a racionalidade; considerar as políticas implícitas nas decisões; fortalecer a confiança na capacidade alheia de decidir; agir com rapidez quando a decisão tomada falhar; decidir questões vitais com rapidez, sem adiá-las; ser capaz de ouvir e levar em conta as opiniões das pessoas envolvidas no processo; permitir se submeter à análise crítica da decisão; rever a decisão, caso não dê o resultado esperado; entre outros pontos.

Conclusão

Atualmente as empresas passam por diversas mudanças em função das transformações que o mundo sofre. Para que a organização dê uma resposta a isso e busque sempre a melhoria contínua, o processo decisório torna-se base para o seu desenvolvimento.

Finalizando este artigo, pode-se dizer que o administrador carrega, dentre as muitas responsabilidades, uma que é essencial no mundo corporativo: a de decidir sobre diversos assuntos pertinentes à organização que dirige. É uma grande responsabilidade porque, a partir de sua decisão, é que a empresa seguirá seu caminho. Portanto, deve haver uma grande preocupação por parte do gestor em refletir sobre suas escolhas antes de colocá-las em prática.

Referências Bibliográficas

COHEN, David. **Você Sabe Tomar Decisão?**, in: <http://www.sit.com.br/SeparataCP0074.htm>, acessado em 01/12/2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

HELLER, Robert. **Como Tomar Decisões – Série Sucesso Profissional: Seu Guia de Estratégia Pessoal**. São Paulo: Publifolha, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.