

ASPECTOS FUNDAMENTAIS DE UMA DECISÃO

1 - Introdução

Todo dia tomamos várias decisões e muitas delas são tomadas de forma inconsciente. A decisão ocorre sempre quando nos deparamos com alternativas, ou seja, quando podemos fazer algo de duas ou mais formas diferentes. Assim, a decisão é a escolha frente a várias alternativas de ação. No nível individual, todas as pessoas estão continuamente percebendo e analisando situações e tomadas de decisões a seu respeito, No nível organizacional, o cenário é mais complexo, pois todos os administradores estão tomando decisões nos vários níveis organizacionais e incentivando as pessoas a fazê-lo também, com relação às tarefas a realizar e às metas a alcançar.

A atividade de tomar decisões é crucial para as organizações. Esta atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização. Este processo precisa ser bem compreendido para ser levado a bom termo.

2 - Problema

Um problema é uma questão que se apresenta para ser resolvida. Situação que ocorre quando o estado atual é diferente do desejado.

Abordagens para solução de problemas

Reativa: o solucionador espera até que o problema venha a superfície ou se torne aparente antes de tomar qualquer iniciativa. Ex: Esperar que uma peça de equipamento industrial apresente problemas de funcionamento antes de tomar qualquer atitude.

Pró-ativa: A pessoa procura solucionar problemas em potencial antes que eles se tornem sérios. Ex.: uma empresa que faz vistoria e manutenção preventiva de equipamentos, mesmo que esteja operando adequadamente.

Situações que alertam os administradores para possíveis problemas:

- Desvio em relação a experiência do passado
 - Um padrão foi quebrado
 - Vendas mais baixas
- Desvio em relação ao plano
 - Projeções não estão sendo alcançadas
 - Projetos atrasados
- Outras pessoas trazendo problemas

- Clientes insatisfeitos
- Problemas criados por pessoas dentro do departamento
- Desempenho de competidores
 - Concorrente desenvolve processos melhores
 - Melhor atendimento

3 - Decisão - Escolha entre um conjunto de alternativas de ações que levam a um resultado desejado. Pode-se analisar conforme dois fatores:

3.1 - Elementos comuns à decisão

- Decisor (tomador de decisão) - Pessoa que faz escolhas entre as alternativas de ação
- Objetivos - O que o decisor pretende alcançar com a decisão
- Preferências - Critérios usados pelo decisor para fazer as escolhas
- Estratégia - Conjunto de hipóteses de causa e efeito que guiam o decisor
- Situação - Aspectos do ambiente que envolvem e afetam a decisão. Muitos estão fora do controle ou conhecimento do decisor
- Resultado - Consequência final (resultante) de uma estratégia de decisão

3.2 - Natureza da decisão

a) Programadas

- Rotineiras, baseadas em dados concretos, com alto grau de certeza e previsibilidade.
- Limitam nossa liberdade pois a organização decide o que fazer

b) Não programadas:

- Situações inesperadas, mais subjetivas, alto grau de incerteza e baixa previsibilidade.

Se um problema não surge com frequência suficiente para ser resolvido por uma política, ele deve ser resolvido por uma decisão não-programada.

O esquema da Figura 1 identifica o processo de tomada de decisão dentro das organizações, salientando as variáveis mais importantes que interferem neste processo.

Neste esquema, o decisor se encontra no centro do processo. Todos os esforços devem ser despendidos para auxiliá-lo neste momento.

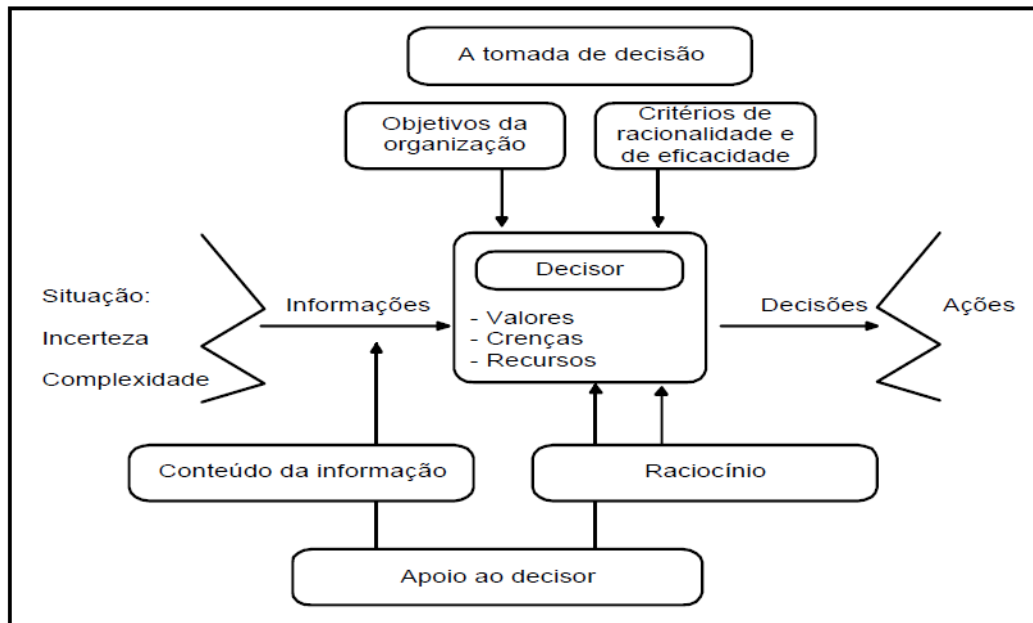


Figura 1 - A tomada de decisão e a ajuda ao decisor (Freitas, 1993, p.74).

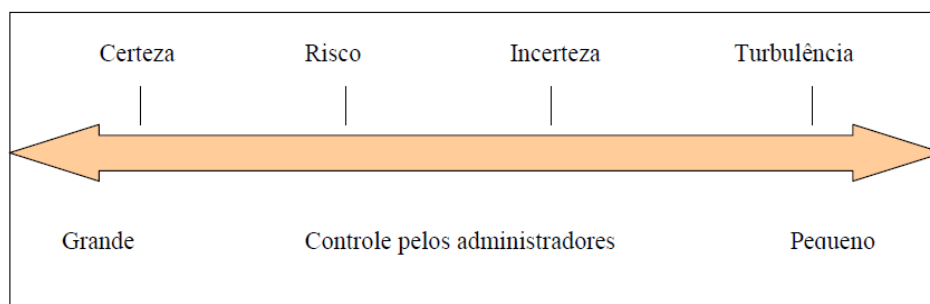
4 - Certeza, Riso e Incerteza.

Certeza: Condição para tomada de decisão em que o administrador tem informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão sendo consideradas.

Risco: Condição para tomada de decisão na qual o administrador conhece a probabilidade que uma determinada alternativa leve a um objetivo ou resultado desejado.

Incerteza: Condição para tomada de decisão na qual o administrador enfrenta situações externas imprevisíveis ou não tem as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos.

Turbulência: Condição para tomada de decisão na qual as metas não são claras ou quando o meio ambiente muda rapidamente.



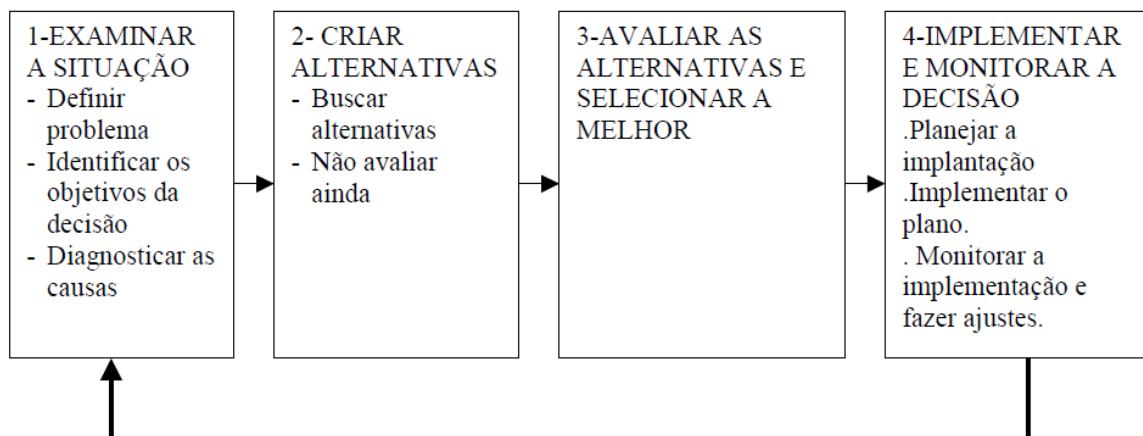
5 - Fases do Processo Decisório:

- Inteligência: Problema ou Oportunidade?
- Projeto: Formulação de modelos
- Seleção/Escolha: Seleção de alternativas; Escolha da melhor.
- Implementação: Implementar a alternativa escolhida;
- Ferramentas: Project, SAD, DW etc.

5.1 - Modelo Racional de Tomada de Decisão.

Organizações que pesam suas opções e calculam níveis de risco ótimos estão usando o modelo racional de tomada de decisão.

O modelo racional é o processo de quatro etapas que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso.



1º ESTÁGIO: - Examinar a situação

a) Definindo o problema:

A dificuldade de identificar o problema existe porque os acontecimentos podem ser sintomas de outro problema disseminado na organização. cuidado para não confundir sintoma com problema.

b) Identificando os objetivos da decisão

problema definido → decidir a solução

c) Diagnosticar as causas.

Diagnosticado as causas, determinar as ações necessárias para solucionar.

2º ESTÁGIO – Criar alternativas

a) Criar alternativas.

Sugere-se aqui a realização de um Brainstorm. Brainstorm é uma técnica para a tomada de decisão e para o processo de solucionar problemas em que indivíduos ou membros de um grupo tentam aumentar a criatividade propondo alternativas com espontaneidade, sem preocupação com a realidade ou a tradição.

3º ESTÁGIO - Avaliar as alternativas e selecionar a melhor alternativa

Após criar as alternativas o administrador deve avaliar cada uma delas com base em três perguntas fundamentais.

a) Esta alternativa é exequível? Há recursos para implementar esta alternativa? - A alternativa atende às obrigações legais e éticas da organização?

b) Esta alternativa é uma solução satisfatória? Ela atende às metas da decisão? A alternativa tem probabilidade de dar certo?

c) Quais são as consequências possíveis para o resto da organização? Como esta consequência afetará as áreas? É possível eliminar as consequências negativas?

4º ESTÁGIO: Implementar e monitorar a decisão

Implementar uma decisão envolve mais do que dar ordens.

Os recursos devem ser alocados corretamente.

Estabelecer orçamentos e cronogramas para o cumprimento de ações.

Atribuir responsabilidades.

Não esquecer dos riscos e incertezas possíveis.

Monitorar as ações.

Estar atento ao ambiente externo e interno.

É um processo contínuo.

É um desafio contínuo.

6 - Fases do Processo de Tomada de Decisão

O processo decisório divide-se em um conjunto de oito passos, que começa com a identificação do problema e os critérios de decisão. Depois é necessário desenvolver, analisar e selecionar uma alternativa que pode resolver o problema. Em seguida, implementar a alternativa e, por fim, fazer uma avaliação da eficácia da decisão. Essa metodologia pode ser aplicada nas decisões pessoais e profissionais, seja para definir onde passar as férias ou até mesmo optar pelo lançamento de um produto ou serviço no mercado.

Tudo começa com a existência de um problema. Deve-se fazer uma comparação entre o estado atual e algum padrão - que pode ser o desempenho anterior, decisões tomadas por outras áreas da organização ou fora dela - para fato semelhante. Em seguida, deve-se avaliar a pressão para a tomada de decisão como prazos, crises financeiras, expectativas da diretoria, etc. Depois, identificar a autoridade delegada para a decisão e outros recursos necessários para decidir.

Para identificar os critérios de decisão é preciso determinar pontos relevantes, sejam eles implícitos ou explícitos. Nesse processo também é necessário determinar os pesos desses critérios. Eles devem sofrer uma classificação de importância, ou seja, devem ser atribuídos pesos aos itens para que seja dada a eles a prioridade adequada. A sugestão é atribuir um peso 10 para o critério mais importante e então determinar os pesos dos restantes de acordo com este padrão.

Mas como desenvolver alternativas? Essa etapa exige que o tomador de decisão somente liste as alternativas viáveis que poderiam resolver o problema, contudo, ainda não deve ser feita nenhuma avaliação das alternativas listadas. Começa, então, a análise das alternativas listadas anteriormente. Os pontos fortes e fracos de cada uma se tornam evidentes quando são comparados com os critérios e pesos estabelecidos.

Depois da avaliação, chega o momento de selecionar uma alternativa. Como já foram determinamos todos os fatores pertinentes da decisão, atribuídos pesos de forma apropriada e também foram identificadas alternativas viáveis, é hora de escolher a alternativa que teve a melhor nota final.

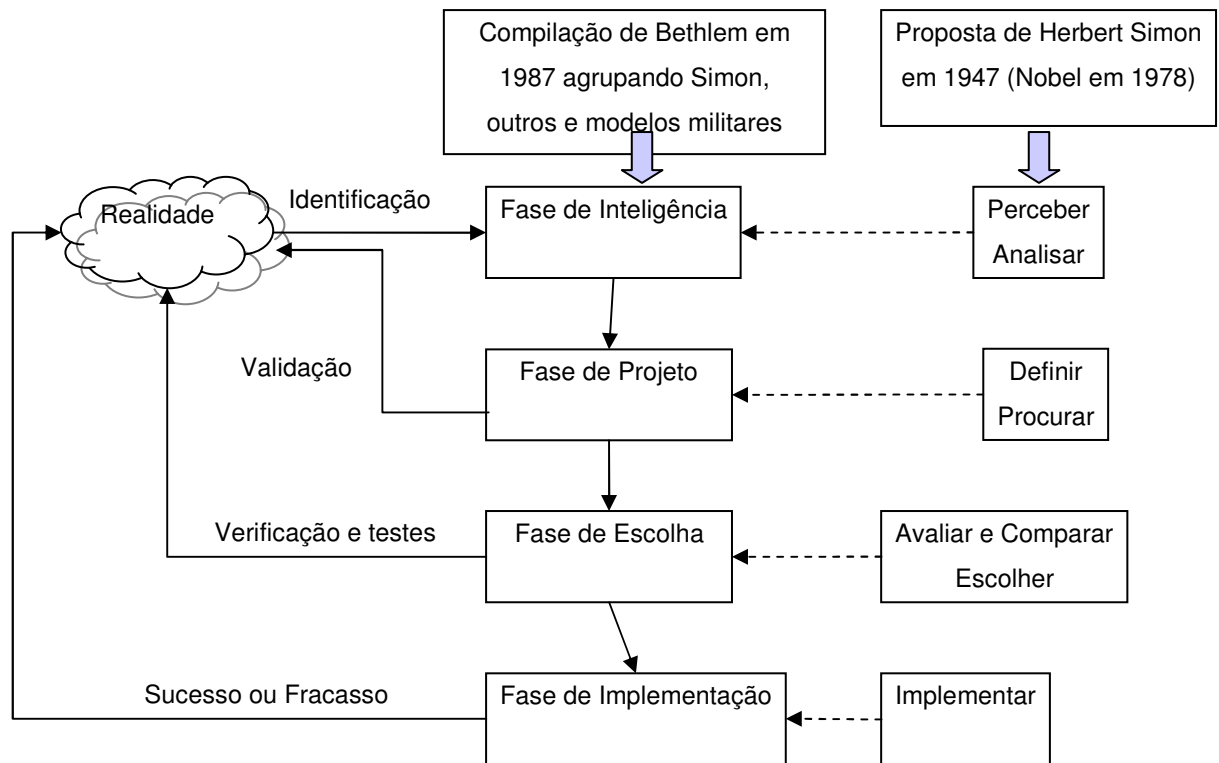
A implementação da alternativa mais viável requer um passo importante, pois é o momento de colocar a decisão em prática. Esse processo inclui transmitir a decisão a todos os afetados por ela e também buscar o comprometimento dos envolvidos nela.

O último passo é avaliar a eficácia da decisão. Para isso, é importante analisar se ela realmente solucionou o problema e se os objetivos desejados foram atingidos. Porém, caso o problema persista ou não tenha sido resolvido, deve-se examinar, cuidadosamente, se ele foi definido de forma adequada, se houve erros na avaliação das diversas alternativas ou se ela foi implementada de forma inadequada. Ou seja, se preciso for, é necessário reiniciar o processo.

Autor: Carlos Alberto Pescada é consultor do IDORT/SP em Transformação e Desenvolvimento Organizacional (pescada@uol.com.br).

Fonte: Revista Fator Brasil – www.revistafatorbrasil.com.br 24/01/2008

6.1 - Etapas do Processo Decisório



6.2 - A Informação e a Comunicação no Processo Decisório

Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo homem consiste na tomada de decisão. A tomada de decisão vem da antiguidade e é um processo que vem sendo estudado com o objetivo de encontrar caminhos que permitam facilitar a complexidade deste assunto.

O **Processo Decisório** está vinculado à função de **Planejamento**. Alguns autores o consideram a essência da gestão, outros o enxergam como uma etapa desta função e ainda pode ser visto como um caminho que induz as pessoas a produzir decisões, tanto em empresas privadas como em órgãos públicos ou em relação à vida pessoal.

No estudo do processo decisório dentro do ambiente corporativo duas variáveis estão sempre presentes: a **Informação** e a **Comunicação**. Ambas são extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão.

6.3 - A evolução da Informação e da Comunicação ao longo do tempo

O final do século passado poderá ser visto como a revolução da Informação. O surgimento do computador e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação fizeram com que fosse possível para os gestores adquirir, manipular e avaliar mais informações do que jamais se imaginou na história da humanidade.

Como aconteceu com a maioria das descobertas, ela foi precedida pela necessidade de se tratar a informação de forma diferente. Essa mudança, evidente em todos os estudos sobre

administração e informação, começa a ser valorizada como o divisor de águas entre o mundo moderno do pós-moderno.

Bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e a *posteriori*, centros de informação, pois catalogavam e registravam em uma lista sequencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse destas organizações. Essa maneira de guardar a informação e o seu formato foi de durabilidade máxima, mas de utilidade mínima, na medida em que essas listas não eram flexíveis e se tornaram obsoletas quase que de imediato. O uso de fichários muda o conceito da informação como algo estático e rígido para o conceito de que ela é dinâmica e pode ser reagrupada periodicamente a fim de servir às necessidades das pessoas e das empresas.

No final do Século XIX, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos havia adotado a prática de distribuir as fichas de referência de livros para as bibliotecas públicas, difundindo a informação nos mais diversos estados americanos.

6.4 - O valor da informação

Os estudiosos em gestão afirmam que as decisões baseadas em informação são apenas tão boas quanto a informação nas quais estão baseadas. Computadores conseguem produzir uma quantidade tremenda de informação, mas o impacto dessa tecnologia não está na quantidade e sim na qualidade da informação produzida. Observa-se que o comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

Esses aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por McGee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação.

Em síntese, ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

É importante destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e para atuação nestes ambientes (MORESI, 2000).

A tomada de decisão da administração se tornou dependente da informação, e o computador e suas tecnologias – que fazem com que as aquisições de informações se tornem rotineiras – têm aumentado muito a quantidade e a sofisticação das mesmas.

A simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas empresas. Em vez disso, a força das tecnologias de aquisição de informações se encontra na habilidade de aprimorar significativamente a qualidade da informação; e isso sim tem um impacto direto no sucesso gerencial.

Além disso, a informação também é um método dinâmico para se ganhar uma vantagem no mercado globalizado. Esse conceito relativamente novo é o IPVC. A dinâmica da informação e o seu valor para a administração estão no fato de que conferem vantagens competitivas em relação ao mercado concorrencial.

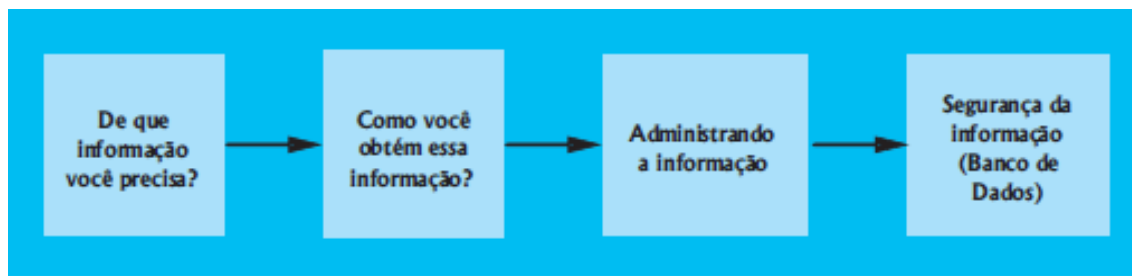


Figura 1: Perspectiva de informação como sistema dinâmico.

Fonte: Montana e Charnov (1999).

A importância da informação e da comunicação no ambiente da tomada de decisão

De acordo com Moresi (2000), a arquitetura de informação de uma empresa está estruturada de forma institucional, intermediária e operacional:

informação institucional – voltada à direção da empresa –possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível;

informação intermediária – voltada ao corpo gerencial –permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de característica gerencial;

informação operacional – voltada à chefia de setores e seções– possibilita executar as suas atividades e tarefas,monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

A diretoria da empresa, que é responsável pela formulação da missão da corporação, planejando as metas da organização e suas respectivas direções, necessita de informações de natureza ampla e estratégica. Esse nível de informação não é apropriado para um gerente de primeira linha ou operacional. Um supervisor geralmente requer informações detalhadas sobre as operações do dia-a-dia e não a informação ampla e estratégica que é necessária para o presidente da empresa. A diretriz geral é de que a informação fornecida deve ser igual à necessária. Esse tipo de informação é cabe a um Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Na medida em que a informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis dentro de uma organização, ela deve ser **apropriada** para a tarefa, necessita ser **completa** e **precisa** e deve ser trabalhada com **pontualidade** para ser útil e estar **disponível**.