

Artigo: **Várias Formas de Acertar.**

Fonte: Revista EXAME 40 anos. 28/03/2007, pág. 60-71

**Objetivo do trabalho:** identificar uma sistemática de tomada de decisão definindo e comparando métodos de decisão. Identificar característica e estilos pessoais de decisores.

### **Etapas 1**

- a) Ler artigo da Revista Exame "Várias Formas de Acertar".
- b) Identificar passos utilizados na tomada decisão, bem como as características pessoais dos decisores (estilo).
- c) A partir dos dados levantados gerar:
  - 1) um sequência de passos ( modelito) de tomada de decisão;
  - 2) um quadro de características pessoas ideais de um decisor.

### **Etapas 2**

- a) Entrevistar dois gerentes sobre como eles tomam decisões;
- b) A partir do Modelito gerado na Etapa 1, item "c" fazer uma comparação entre as etapas observadas pelos decisores entrevistados, melhorando o modelito criado por você na etapa 1.
- c) Gerar um novo modelito de "passos da tomada de decisão" e características/estilo de decisores.

### **Etapas 2**

- a) Ler o texto do Francis Aguilar identificando as 7 etapas propostas como modelo sistematizado de tomada de decisão.
- b) Fazer um estudo comparativo das etapas propostas pelo Francis Aguilar e o modelito definido por você.
- c) Apresentar seu modelo de tomada de decisão incluindo etapas do processo de tomada de decisão e características pessoais ideais a um bom decisor.

Na reportagem da Revista EXAME, temos sete executivos falando sobre estilos e etapas do processo de tomada de decisão desses executivos. São eles:

- 2. Ricardo Semler – Decisão por omissão;
- 3. André Gerdaud – Decidir é fácil: difícil é convencer as pessoas;
- 4. Clóvis Tramontina – Instinto como valor;
- 5. Laércio Cosentino – Para cada decisão, vários planos;
- 6. Rubem Ometto – Mais ouvintes para discutir cada idéia;
- 7. Emílio Odebrecht – O momento certo;
- 8. Lázaro Brandão – A busca do consenso.

## **Várias formas de acertar**

Fonte: Revista EXAME 40 anos. Várias Formas de Acertar. 28/03/2007, pág. 60-71

Poucas atividades são tão corriqueiras na vida de um homem ou de uma mulher de negócios quanto tomar decisões. Nenhuma é tão determinante para seu sucesso ou fracasso. Todos os dias, executivos e empresários vêm-se impelidos a fazer escolhas - das quais depende a sobrevivência das companhias que comandam. Pode-se ouvir outras pessoas, porém decidir é um ato solitário e inevitável. A maneira como cada um decide depende tanto de sua carreira quanto da personalidade. Mas alguns princípios adotados por profissionais que venceram podem servir de inspiração. EXAME falou com oito importantes empresários brasileiros - de formações e gerações distintas. Eles contam como conduzem o processo que é a essência do mundo dos negócios.

Cristiane Mano

### **Disciplina é tudo**

**Abílio Diniz – Presidente do conselho de administração do grupo Pão de Açúcar, maior grupo varejista do país, com receitas de 16,5 bilhões de reais em 2006.**

Em qualquer decisão de negócios, procuro seguir com disciplina três passos.

O primeiro é o diagnóstico. O segundo, o planejamento. Em terceiro lugar, vem a ação. É um princípio tão importante que está escrito em algumas paredes de nossos escritórios. Parece simples, mas vários fatores podem trazer a tentação de deixar para lá um ou outro e pular diretamente para a ação. A falta de tempo é uma dessas tentações. É preciso se ater aos três passos mesmo em situações extremas - mesmo quando as decisões têm implicações emocionais. A escolha pelo afastamento da família do dia-a-dia do grupo, por exemplo, não foi fácil. Não tivemos pressa para decidir e levamos alguns anos para, juntos, chegar à conclusão de que o melhor seria manter a família apenas no conselho. No dia 1º de janeiro de 2003, não foi nada agradável ver as mesas de meus filhos João Paulo e Ana vazias. Mas é preciso vencer a emoção inicial e seguir em frente. Hoje os dois me ajudam no conselho, onde tenho exercitado delegar decisões. Também aqui é preciso disciplina. Quando se parte para um processo desse, é preciso estar com a cabeça bem estruturada, não pode ser faz-de-conta.

### **A decisão por omissão**

**Ricardo Semler – Controlador do grupo Semco e autor dos livros**

## **Virando a Própria Mesa e Você Está Louco! – Uma vida administrada de outra forma.**

Os líderes em geral são muito bons em supervalorizar seus acertos e reduzir o efeito de seus erros. E esse é um jogo que não me interessa. Cada vez mais acredito num processo que iniciei há 25 anos - a decisão por omissão. Existem seis funcionários da empresa com procuração para assinar qualquer coisa em meu nome, tanto questões pessoais como profissionais. São pessoas nas quais tenho total confiança e que trabalham comigo há muitos anos. Quero que o processo de decisão esteja espalhado por toda a empresa. Isso porque a capacidade de qualquer um decidir sozinho é muito limitada - e, assim, também conseguimos certa blindagem contra o personalismo. Recentemente, o grupo entrou num negócio agrícola sobre o qual eu tinha algumas reservas. Quando fui ver, já estava pronto. Simplesmente não fui consultado sobre vários aspectos do negócio. Ao longo da história da Semco, muita coisa que eu não teria feito já deu errado, mas muitas outras deram certo. Nesse balanço, os acertos têm ficado à frente, e assim o grupo cresceu continuamente nas últimas duas décadas.

Acredito que o excesso de controle e planejamento seja apenas ilusão de ótica. Por isso, só colocamos no papel o planejamento para os próximos seis meses. É o limite máximo do que se pode enxergar. Claro que pensamos muito sobre as possibilidades para o futuro. Mas colocar no papel pode levar a uma seqüência de cegueiras. Lá na frente alguém vai querer pôr aquilo em prática só porque estava no papel. Normalmente os executivos iniciam reuniões com a ata da anterior e dizem: 'Agora vamos em frente'. E vão em frente até o penhasco. Estamos constantemente questionando decisões - mesmo aquelas que muitos já dão por resolvidas há muito tempo.

## **Decidir é fácil. Difícil é convencer as pessoas**

**André Gerdau – Diretor-presidente da Gerdau, 14º grupo siderúrgico do mundo, com faturamento de 27,5 bilhões de reais em 2006.**

Muita gente pensa que decisões estratégicas, como aquisições, que envolvem muito dinheiro, são mais complexas que as decisões do dia-a-dia. Aprendi que não é bem assim. Embora uma decisão estratégica seja complexa, sua implementação tende a ser relativamente simples. Por outro lado, uma decisão de nível operacional pode ser mais fácil de ser tomada - e muito mais difícil de ser colocada em prática. O motivo é que decisões operacionais envolvem a mudança de comportamento das pessoas. Percebi isso ao passar por longas negociações com funcionários da Gerdau Ameristeel, empresa que compramos nos Estados Unidos em 1999, para que eles adotassem os sistemas de gestão que usamos no Brasil. Foi uma tarefa árdua. Ao lidar com pessoas, é preciso fazer com que elas entendam as razões das decisões e acreditem nelas.

### **O valor do instinto**

**Clóvis Tramontina – Presidente da Tramontina. Grupo Gaúcho com faturamento de 2 bilhões de reais em 2006.**

Acredito que o que se chama de intuição nos negócios é, na verdade, resultado de todas as experiências e informações que acumulamos ao longo da vida. Às vezes temos um “clique ao juntá-las”, e assim se tomam grandes decisões. Uso muito esses “cliques” para guiar meus negócios, além das ferramentas técnicas. As avaliações puramente técnicas podem e devem suportar as escolhas, porém as sacadas criativas ou as soluções mais arrojadas envolvem necessariamente uma dose inicial de intuição. Isso não implica sair tomando decisões a torto e a direito sem critérios objetivos. Um exemplo ocorreu há alguns anos, quando passei a dormir e acordar com um problema: como aproveitar melhor uma ampla base de distribuição que tínhamos no Nordeste, a partir de Recife. Até que juntei três informações importantes: a nossa capacidade de distribuição, a habilidade de injeção de plásticos que tínhamos e a demanda por móveis mais baratos na região. Tive um daqueles “cliques” e decidi entrar no negócio de móveis de plástico. Da primeira conversa sobre o assunto à primeira cadeira produzida, levamos dois anos. Nesse meio tempo, fizemos todas as projeções possíveis e imagináveis sobre o novo mercado.

De muitas sacadas que temos, apenas algumas se tornam realidade. O processo de criar e testar idéias envolve lidar com a frustração de abdicar de algumas que, por mais que o ímpeto inicial seja enorme, não se sustentam depois das análises. Saber recuar também é tomar uma decisão sábia.

### **Para cada decisão, vários planos**

**Laércio Cosentino – Presidente da Totvs, maior fabricante de software de gestão de software de gestão do país, com receitas de 420 milhões de reais em 2006.**

Um preceito que sempre sigo é ter sempre pelo menos três planos para alcançar o mesmo objetivo, no caso dos assuntos mais estratégicos da companhia. É uma espécie de antídoto contra qualquer imprevisto caso haja uma guinada no cenário externo que possa afetar a empresa. Assim posso decidir por um novo caminho com tranquilidade, sem desespero. A precaução já livrou a empresa de várias situações de caos. Na manhã do dia 11 de setembro de 2001, por exemplo, estávamos numa sala de reuniões da Microsiga (empresa que deu origem à Totvs) com representantes do banco suíço UBS, discutindo os detalhes finais da abertura de capital da empresa. O IPO deveria acontecer dali a 60 dias. Precisávamos de dinheiro para crescer e o mercado de capitais apareceu como o melhor caminho naquele momento. Nossa estrutura estava preparada para isso e não havia sinal algum de que algo pudesse atrapalhar a decisão. Até que alguém abriu a porta da sala para avisar que as torres do World Trade Center haviam sido atacadas. As notícias tiveram um impacto tremendo nas bolsas em todo o mundo. No dia seguinte, já sabíamos que o lançamento de ações não iria mais acontecer a que nos salvou do caos foi uma decisão relativamente simples: tirar o plano B que estava guardado na gaveta. Essa segunda tentativa para aumentar as vendas e dar fôlego para a nova etapa de crescimento da companhia era bem menos ambiciosa que a abertura de capital. Nossa medida seria unir as equipes técnicas e comerciais numa só área. A mudança deu um fim às reclamações dos clientes sobre a qualidade do atendimento e fez com que as vendas crescessem naquele ano. Só abrimos o capital em março de 2006, quando o contexto estava muito mais favorável. Não tivemos, porém, de adiar radicalmente nossos planos de expansão.

**Muitos ouvintes para discutir cada idéia**

**Rubens Ometto – Presidente da Cosan, maior empresa de açúcar e álcool do Brasil, com 2,5 bilhões de reais no ano fiscal de 2006 (concluído em abril de 2006)**

Antes de tomar uma decisão, gosto de pensar em voz alta. Gosto de testar as idéias com várias pessoas e de ouvir as mais remotas especulações. Falo com gente de todo tipo, banqueiros, técnicos, diretores, consultores, e até mesmo com quem não entende nada daquilo, mas é simplesmente questionador. Sou muito expansivo e faço isso naturalmente. Desse modo, provooco as pessoas para que elas contestem se estou certo ou errado, e assim consigo elaborar opiniões mais consistentes. Esse exercício faz com que as decisões mais importantes que já tomei sempre tenham sido resultado de convicções muito fortes dentro de mim. No caso da abertura de capital, por exemplo, passei

alguns anos analisando a possibilidade. Tinha ansiedade de crescer e certeza de que não poderia continuar expandindo com dinheiro emprestado. A oferta de ações se desenhou claramente como a melhor resposta. Já percebi que, quando a decisão é muito difícil, ela não é boa. Se tem de fazer muita conta e as dúvidas persistem, é porque é melhor não fazer. O bom negócio é aquele em que você está muito seguro desde o início.

### **O momento certo**

**Emílio Odebrecht - Presidente do conselho de administradores da Odebrecht, grupo em que atua em construção e petroquímica e teve receitas de 23 bilhões de reais em 2005.**

Quando jovem eu era movido a impetuosidade. A experiência trouxe o valioso hábito de não me preocupar apenas em tomar as decisões corretas mas também com a hora em que elas devem acontecer. Antecipar ou adiar uma decisão importante pode arruiná-la, mesmo que seja a coisa mais certa a fazer. O maior exemplo que tive disso foi a passagem do comando do grupo de meu pai para mim e os demais representantes da segunda geração de executivos do grupo - num momento em que ele estava em plenas condições de continuar por muitos anos na mesma posição. Segui o mesmo princípio quando, em 2001, transferi o comando para a terceira geração. Eu e os demais executivos da Odebrecht tínhamos entre 56 e 57 anos. Não foi fácil. Mas a passagem não poderia ter acontecido antes nem depois. Se fosse considerar apenas minha capacidade de trabalho, jamais teria tomado essa decisão. A demora poderia desmotivar a nova geração e deixar passar o momento exato em que todos estavam prontos e cheios de energia.

### **A busca pelo consenso**

**Lázaro Brandão – Presidente do conselho de administração do Bradesco, maior banco privado brasileiro, com ativos totais de mais de 213 bilhões de reais.**

Tirei algumas lições permanentes de anos de experiência tomando decisões num ambiente instável como o da economia brasileira. A maior delas é ter sangue-frio e tranquilidade mesmo sob pressão. Sempre tem uma saída para qualquer obstáculo. Nunca se joga a toalha, mesmo quando o cenário está mais para o lado negativo. É preciso ter obstinação para buscar a solução. Outra lição é que só se sobrevive a situações de dificuldade com uma equipe coesa, formada por quem possa trazer uma contribuição positiva na hora da decisão. É preciso reconhecer pessoas com essas características e levá-las a desempenhar papéis cada vez mais importantes dentro da organização. Sempre seguimos o princípio à risca dentro do banco, e um dos exemplos mais notórios é o de Roger Agnelli, que desde muito jovem demonstrou aptidão para lidar com tranquilidade

e eficiência com questões complicadas, como foi o caso do descruzamento de participações da Vale do Rio Doce, e se tornou um grande líder à frente da expansão da empresa desde então.

O líder precisa inspirar um clima de confiança e ser coerente. Não pode ter altos e baixos. Sempre construímos nossa trajetória em jornadas de trabalho longas, em que mantivemos debates permanentes sobre os caminhos a ser seguidos. Todos podem discordar, externar suas opiniões divergentes durante esses debates, mas no final é preciso chegar a um consenso. Essa é, aliás, uma característica peculiar da cultura do Bradesco. Nunca houve uma votação sobre as decisões da empresa em nenhum nível - nem mesmo no conselho de administração. As decisões são negociadas no grupo até que todos concordem. Tudo feito com agilidade, claro. Mas, em nome da rapidez, não pode haver vencidos nem vencedores. A votação divide o grupo. Quem perdeu tende a torcer contra.

## INTRODUÇÃO À TOMADA DE DECISÕES

Prof. Francis J. Aguilar

Tomar decisões e agir sob essas decisões são vitais na função de administrador. Decisões gerenciais variam muito em substancia, complexidade, urgência e de outras formas. Consequentemente, como uma pessoa deve raciocinar sobre decisões varia da mesma forma. Essa nota provê um modelo para análise e tomada de decisões.

O processo de tomada de decisão pode ser descrito como contendo os seguintes elementos:

1. Definindo o problema/determinando objetivos;
2. Identificando soluções alternativas;
3. Observando os prós e contras (custos e lucros) das alternativas mais atrativas;
4. Aplicando o critério para seleção;
5. Selecionando a rota de ação preferida;
6. Implementando a decisão, ajustando quando necessário;
7. Monitorando resultado e revisando quando necessário.

Enquanto os elementos estão listados em ordem lógica, a seqüência não é uma progressão rígida na prática. A interação é comum e construtiva. Por exemplo, avaliar os benefícios de uma possível rota de ação (passo 3) pode fazer com que se crie uma solução possível e diferente (passo 2). Ou implementar uma decisão (passo 6) pode revelar sérias inadequações na definição do problema (passo 1). Enquanto os passos 6 e 7 podem não se aplicar a uma decisão simples ou irreversível, eles realmente têm um papel na maioria das decisões administrativas que favorecem a manipulação de considerações detalhadas na maneira de tomar atitude ou que requer resolução de problema por você mesmo (envolvendo *feedback* e auto-educação).

### Definindo o Problema – Estabelecendo Objetivos

Esse passo pode ser honesto. Um problema complicado em um programa de computador importante em uma linha de equipamento automatizado e a pessoa que possui o maior conhecimento sobre o assunto está no exterior em uma viagem de férias. O problema é que a programação e a produção das peças feitas sob medida para um consumidor, não poderão ser cumpridas.

Em situações mais complexas, definir o problema é geralmente um dos passos mais difíceis do processo. As relações de causa e efeito podem ser obscuras e enganadoras. Frequentemente, a atenção é voltada para um sintoma ao invés de para a verdadeira razão do problema. Por exemplo, um gerente de fábrica que não é capaz de manter-se em dia com o rápido crescimento da demanda, pode definir o problema como capacidade insuficiente de equipamento quando uma força de trabalho desmoralizada é o principal problema.

Em alguns casos, o desafio pode estar em detectar e desvendar o problema. Por exemplo, os administradores podem falhar em antecipar uma revolta política em um país estrangeiro onde sua companhia tem a maioria dos investimentos ou ser insensível



a um crescente desinteresse dos empregados em relação a certas práticas da empresa na proporção em que a força de trabalho aumenta ou muda suas características. É necessária uma grande habilidade e intuição para descobrir problemas antecipadamente, especialmente quando tudo parece estar indo bem.

Para definir-se o que está errado, é necessário um certo conhecimento do que está certo. Na verdade, um problema mede o desvio desfavorável do que é ou será para o que se deseja. A emissão de 225 partes por milhão (ppm) de um certo composto químico é apenas um fato. Torna-se um problema quando o nível de permissão legal está mais baixo ou quando tal emissão poderia ser nociva à saúde ou ao meio ambiente (sem levar em conta qualquer regulação). Parte da definição do problema é especificar o estado desejado dos negócios ou objetivos.

## **Identificando Soluções Alternativas**

A maioria dos problemas possui várias soluções possíveis. Mesmo o problema da disfunção do programa de computador, tem muitas soluções possíveis que devem ser consideradas. O especialista, em férias, poderia ser chamado imediatamente. Outra opção seria solicitar a outro especialista que tentasse resolver o problema. As peças poderiam ser processadas em outras máquinas da fábrica. Elas poderia ser adquiridas de terceiros. Ou a fabricação das peças poderia ser suspensa até o retorno do especialista. Para problemas mais complexos, a quantidade de ações alternativas e possíveis variações pode tornar-se muito grande. A “melhor alternativa” deve ser identificada de maneira a ser avaliada e posta em prática.

A busca por boas soluções pode ser um grande estímulo para a criatividade. Analogia, inferência e casualidade podem ter algum papel. A melhor ação deve ser uma que é inteiramente nova para a situação ou uma que foi muito rejeitada no passado. Uma mente aberta e criativa, pode ser de vital importância nesse estágio do processo de tomada de decisão.

## **Avaliando Alternativas: Prós e Contras**

A avaliação de alternativas trata-se, inicialmente, de uma avaliação das considerações favoráveis e desfavoráveis. No caso do programa de computador defeituoso, a relativa facilidade de chamar o técnico de suas férias no exterior, dependeria da urgência da necessidade das peças, a possibilidade de outras soluções, o efeito negativo na pessoa e em sua família e até a possibilidade que a pessoa pode resistir ou se negar a atender o chamado. A alternativa de produzir as peças em outras máquinas dependeria da qualidade que se poderia obter, do planejamento e custos operacionais, dos custos associados com a interrupção ou troca de funções e possivelmente outras considerações.

Conforme aumenta o número e complexidade das alternativas, a identificação e consideração de todos atributos relevantes torna-se um trabalho excessivamente penoso. Vários meios tem de ser empregados para simplificar a eliminação de alternativas fracas de maneira que atenção suficiente possa ser dada para as conseqüências, um índice de dificuldade financeira ou outra especificação de fazer ou não fazer, são ferramentas úteis para organização inicial. Por exemplo, relocação da fabricação das peças, pode ser descartada rapidamente como impraticável quando comparada com outras alternativas disponíveis.

Uma avaliação mais detalhada das principais alternativas podem ser melhoradas freqüentemente através do uso de certas técnicas matemáticas conhecidas como auxiliares da decisão. Esses auxiliares incluem análise de decisão, programação linear, teoria de jogo, regressão linear, exemplificação matemática, previsão e análise de risco. Uma vez que essas ferramentas dependem da disponibilidade de informações precisas, elas possuem um benefício a mais de requer a um executor de decisão aprimore a definição do problema e os atributos específicos das alternativas.

## **Aplicando Critérios**

Os principais critérios para selecionar uma maneira de agir são definidos pelos objetivos (passo 1). Critérios adicionais surgem da consideração de prós e contras para as alternativas. Por exemplo, produzir as peças quando necessário é a consideração controladora. Todas as soluções para a alternativa que foram identificadas poderiam potencialmente preencher esse pré-requisito. O tempo e custo de produzir as peças, qualidade, o efeito causado em outras funções na fábrica, o impacto nas relações com os clientes e o impacto no analista de sistema em férias são considerações adicionais que serão utilizadas ao tomar a decisão.

Com critérios múltiplos, a seleção de um método de ação pode se tornar difícil a maneira que várias alternativas sobrepõe-se a um critério individual. Uma necessidade surge para avaliar os critérios para que as alternativas sejam analisadas de maneira compreensível e comparável. Tempo, custo, risco e adequação de desempenho, normalmente são as principais variáveis que devem ser levadas em conta.

Opções racionais envolvem avaliar as conseqüências futuras de ações presentes e analisar preferências futuras para essas conseqüências. Ambas análises podem ser muito difíceis de serem feitas na prática. Devido aos limites computacional e informacional da experiência das pessoas, encontrar a melhor linha de ação raramente é possível. O mais comum é um executor de decisão iniciar com um resultado aceitável e retornar no processo de ações antecedentes utilizadas para produzi-lo. Essa abordagem, chamada "satisfatória", na verdade reduz a busca por alternativas adicionais a partir do momento em que se encontra alguma que possa realizar a tarefa. O risco do satisfatório é a falha em descobrir uma solução muito melhor para o problema. O benefício é em não perder uma grande quantidade de dinheiro ou tempo em esforços que possam incluir apenas melhoras marginais.

## **Selecionando uma Alternativa e Implementação**

Selecionar uma linha de ação preferida é o resultado dos quatro passos anteriores. No entanto, as ações tomadas devem ser compatíveis com as circunstâncias e com o modo de como as coisas funcionam. Freqüentemente, o programa resultante é significativamente modificado de suas intenções originais. De fato, a maioria das decisões administrativas refletem os resultados de uma análise conceptual e de considerações práticas no decorrer da ação.

## **Monitorando e Revisando**

Uma vez que decisões administrativas complexas raramente são infalíveis como planejado, os administradores necessitam monitorar o acontecido e tomar ações

corretivas quando necessário, incluindo a possibilidade de retroceder na decisão. Na maioria das situações, essa tarefa importante é realizada de maneira mais fácil quando metas provisórias e limites aceitáveis de desvio são projetados no momento em que uma decisão é implementada. Essas diretrizes de referência podem não servir de alerta para as pessoas que estão tomando a decisão (geralmente não são os executores de decisão) de uma possível necessidade de intervenção e mudança.

## A Dimensão Humana na Tomada de Decisões

Tomar decisões de negócio é um empenho humano. Como tal, é capaz de incluir considerações comportamentais e organizacionais assim como analíticas. Despende tempo para chegar-se a melhor solução de um problema pode não ter valor se ninguém aceitar ou agir de acordo com suas conclusões. Da mesma forma, pode ser difícil ou impossível para você tomar uma decisão apropriada sem o apoio e a cooperação de outro em relação a coleta de informações e julgamentos. Tomar decisões, se não for para ser eficaz, deve considerar as dimensões humanas e administrativas que influenciam respostas organizacionais ligadas a uma decisão.

A tomada de decisão requer pessoa ou pessoas com a habilidade de entender as considerações básicas do problema, com fortes habilidades de diagnóstico e com bom julgamento administrativo. Também requer que essas pessoas ou pessoa estejam dispostas a participar na tomada de decisão de uma maneira construtiva. As razões de uma pessoa são relevantes para essa dimensão. Habilidade e boa vontade são qualidades críticas na tomada de decisão.

Em todas as organizações, com exceção das pequenas, as pessoas responsáveis pela análise de problemas e pela recomendação de um método de ação, podem ser diferentes daquelas responsáveis pela aprovação da decisão. Combinando os 2 elementos administrativos do processo de tomada de decisão – análise e aprovação – aos dois atributos humanos – habilidade e boa vontade – resulta em quatro condições favoráveis para uma tomada de decisão eficaz:

- (1) **habilidade** de conceber e defender um método de ação preferido;
- (2) **disposição** para conceber e defender um método de ação preferido;
- (3) **habilidade** para avaliar a análise e comprometer a organização à agir;
- (4) **disposição** para avaliar e comprometer-se com a ação.

As diferenças entre habilidade e vontade e entre compreensão e compromisso tem significado prático para indivíduos envolvidos com o processo criativo.

**Figura 1** Condições que Capacitam para a Tomada de Decisões

ATRIBUTOS DOS EXECUTORES			
		Habilidade	Disposição
TAREFAS	Compreensão	Ser capaz de conceber e defender soluções apropriadas	Estar disposto a conceber e defender soluções apropriadas
		Ser capaz de avaliar soluções recomendadas e depositar recursos	Estar disposto a avaliar soluções recomendadas e depositar recursos

## **Habilidade**

Cada situação problema pede habilidades específicas para sua solução. Essas habilidades, necessariamente, não estão óbvias. O conhecimento sobre o programa de processamento é uma habilidade técnica que parece ser crítica ao problema exemplo. Mas uma análise das alternativas, revela que não é relevante para ao menos duas (o uso de outras máquinas e terceirização). Ao invés disso, as habilidades importantes da tomada de decisão estão relacionadas a um conhecimento do requerimento de fabricação das peças, as operações da fábrica, aos requerimentos dos clientes e as necessidades e comportamento do especialista em férias.

Em situações onde os administradores são fracos em certas habilidades e demonstram falta de experiência, os prováveis custos são fáceis de se imaginar. Informações vitais podem não estar chegando, alternativas importantes podem estar omissas e o julgamento crítico pode ser defeituoso. Menos aparente, habilidades fortes e experiência também podem degradar o processo. As pessoas tendem a confiar nas técnicas de tomada de decisão que as ajudaram no passado e a confiar em soluções que já funcionaram em situações semelhantes. As características distintas de um novo problema podem tornar-se irresistíveis pelo fator de conforto para reclassificar o “testado e aprovado”, especialmente se o novo problema é complicado e requer resposta urgente. A fim de evitar qualquer uma dessas consequências negativas, os administradores devem refletir sobre o tipo de habilidade e competência que poderiam ser os dispostos na preparação para trabalhar com decisões difíceis.

## **Disposição**

O processo de tomada de decisão também é fortemente moldado pelos motivos das pessoas estarem envolvidas. O efeito de uma decisão no poder ou reputação de uma pessoa em uma organização pode afetar e também dominar sua maneira de ver o problema. Seria inocência omitir interesse próprio. Outros motivos – tal como, um desejo natural de agradar ou de evitar controvérsia – também pode prejudicar a análise. As pessoas envolvidas em uma decisão, em um nível de análise e aprovação, devem ser cuidadosas ao considerar como motivos pessoais podem distorcer as informações e recomendações, compensando os efeitos.

## **Estilos de Pensamento**

Outro fator complicante é de que as pessoas tem estilos de pensar e analisar diferentes, que podem ser incompatíveis em diferentes níveis. Por exemplo, algumas pessoas tem necessidade de ser precisas, sistemáticas, impessoais e ambíguas em seu pensamento. Outras preferem ser espontâneas, subjetivas e intuitivas. Pessoas com estilos próprios tão contrastantes, podem ter dificuldades em trabalhar juntas ou em convencer umas as outras de fatores importantes quando trabalhando com decisões complexas. Um administrador eficaz e maduro reconhece seu estilo próprio e também o quanto importante é para uma organização, possuir e apreciar diferentes estilos de administrações.

## **Considerações do Processo**

A tomada de decisão deve ser manejada somente como outro empenho complexo. Pontos básicos – tal como definir o problema e identificar informações relevantes – tem que ser decididos. Além disso, administrar o processo em si pode ser importante em muitas situações. Que pessoas envolver no processo e tempo são tipos de considerações que podem decidir o destino de um importante esforço de tomada de decisão.

## **Participantes**

Uma das primeiras considerações administrativas que a pessoa responsável por decidir a maneira de como resolver um problema deve tomar é quem, se houver alguém, ela vai incluir no esforço. Obviamente, pessoas que tem conhecimento e criatividade sobre o assunto em questão devem participar. No entanto, quando a escolha entre soluções alternativas dependem de julgamentos difíceis ou quando um problema é carregado de emoção, uma boa análise pode não ser o suficiente para ganhar o apoio da organização. Pode também ser importante incluir pessoas que possam adicionar credibilidade à decisão. Essas são pessoas respeitadas dentro da organização em vista de seus feitos passados ou julgamentos corretos. Outros requerimentos podem estar ligados, como a necessidade de incluir alguém que tenha acesso aos administradores superiores ou alguém que possa ser visto como representante dos interesses da parte afetada, tal como o sindicatos dos franqueados.

Da mesma maneira, de um ponto controverso, a decisão administrativa necessita ser considerada quanto a incluir pessoas que se opõe ou preferem um modo de ação. A razão para tal é diminuir a oposição à recomendação, tanto mudando o pensamento de quem critica ou mudando a maneira de agir a fim de acomodar pontos de vista divergentes. O risco é que tal pessoa pode influenciar negativamente o funcionamento do grupo ou utilizar informações detalhadas de maneira a desacreditar a solução.

## **Organizando Conceitos**

Até o presente ponto, o estudo enfocou as diversas considerações relevante em uma decisão. Decisões e processos de tomada de decisão, entretanto, variam em dimensões que podem ser relevantes para um executor de decisões. Dois desse tipos serão brevemente descritos.

## **Classes de Decisões**

Enquanto as decisões podem ser categorizadas de várias maneira diferentes, é importante distinguir entre os tipos baseados em regras e baseado em análise. Decisões baseadas em regras são aquelas onde o fator de decisão é uma diretriz específica. A diretriz deve refletir leis, regulamentos, políticas corporativas, normas organizacionais, valores pessoais ou escrúpulos morais. Por exemplo, uma empresa pode perfeitamente proibir qualquer ação que vá contra a lei. Geralmente, conceitos analíticos tem papel limitado nesses tipos de decisão.

As decisões baseadas em análise, por sua vez, podem ser subdividas nos tipos diferencial e repetitivo. O significado prático dessa distinção é duplo. Decisões repetitivas tendem a fornecer uma base de dados mais rica do que decisões comparadas entre si, uma a uma ou pouco freqüentes e portanto são mais sensíveis aos

mais poderosos métodos analíticos. Também importante, decisões repetitivas garantem, mais provavelmente, o investimento necessário para desenvolver uma base de dados e análise sistemática desses dados do que seria verdade para uma decisão isolada comparavelmente importante.

## **Paradigmas da Tomada de Decisão**

A tomada de decisões é tratada freqüentemente como um fenômeno da caixa preta: as informações entram por um lado, uma decisão sai pelo outro e alguma coisa acontece no meio. Em situações complexas, o que acontece dentro da caixa preta pode ser impossível de determinar como precisão. Ainda assim, é útil aos administradores estarem conscientes das várias dinâmicas possíveis que podem explicar o processo.

Um estudo clássico descreveu três paradigmas de processo de decisão, a fim de explicar uma única grande decisão (a resposta do governo americano à ameaça de mísseis cubanos). O primeiro exemplo é de um ator racional, o qual toma decisões com base em escolhas calculadas para servir o interesse nacional. O segundo é baseado no processo organizacional, no qual as decisões refletem os resultados de procedimentos estabelecidos (protocolo de quem estaria envolvido e como). De acordo com esse paradigma, a decisão americana foi baseada na informação recebida, que por sua vez, dependia de considerações como os horários do avião espião U-2 e da rotina da coleta de informações da inteligência, a partir de fontes cubanas. O terceiro modelo é político, no qual as decisões são resultado de diversos jogos de barganha entre os jogadores envolvidos. A idéia não é a de que algum desses paradigmas seja mais correto ou mais prevalente, mas sim de que todos os três operam ao mesmo tempo e em algumas vezes algum deles domina o processo.

Cada um desses paradigmas, até um certo limite, necessita de sua própria ênfase analítica. Por exemplo, a análise de árvores de decisão parece ser mais relevante para o modelo do ator racional, teoria linear e modelo matemático para o processamento do modelo e análise de probabilidade para o modelo político.

## **Conclusão**

Tomada de decisão é um processo de combinação de conceitos analíticos, dos atributos pessoais dos envolvidos e dinâmica organizacional.

Um executor de decisões deve levar em consideração os três.

O elemento analítico, tipicamente, oferece um bom ponto para começar. Define as informações relevantes e o tipo de solução que pode ser obtido. Avaliar os desafios organizacionais – por exemplo, identificar quem está propenso a apoiar ou opor-se às várias soluções – viria a seguir. A seleção das pessoas a serem envolvidas no esforço de tomada de decisão, seguiria a descoberta de requerimentos específicos durante as avaliações analíticas e o organizacionais.

Um cozinheiro que já fez o mesmo bolo várias vezes irá misturar os ingredientes com menos cuidado, devido a sua experiência. Ainda, esse mesmo cozinheiro, iria utilizar uma balança quando se depara com uma nova receita. Administradores necessitam de um método para abordarem novas situações. Um conhecimento de métodos quantitativos e de análise de decisão oferece esse tipo de apoio.