

PROCESSO DECISÓRIO

Agenor Felipe Krusa



Caros alunos

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa *Adobe Reader 11*.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto a barra superior ou inferior pode lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse pdf, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

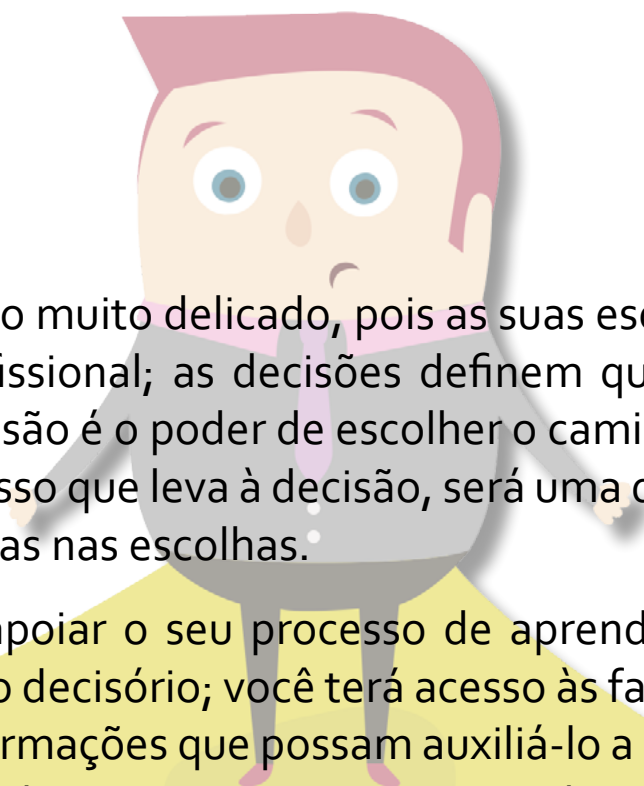
Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

Índice



Apresentação



Caros Alunos,

O momento de decidir é sempre algo muito delicado, pois as suas escolhas irão impactar no seu futuro, sejam elas no âmbito pessoal ou profissional; as decisões definem quem somos e quem vamos ser no futuro. Desta forma, o processo de decisão é o poder de escolher o caminho mais adequado para atingir os objetivos. Para tanto, conhecer o processo que leva à decisão, será uma das formas de minimizar os erros, e de conhecer todas as variáveis envolvidas nas escolhas.

Este material tem como objetivo apoiar o seu processo de aprendizagem, e apresentar-lhe de uma forma interativa a estrutura do processo decisório; você terá acesso às fases que compõe a decisão, afim de oportunizar ao gestor o máximo de informações que possam auxiliá-lo a compreender quais são os critérios e os objetivos ao decidir. Também, discutiremos como o processo racional de decisão é organizado, e de que forma poderá contribuir para a opção pela melhor escolha.

Neste ebook, você encontrará: links com textos que elucidarão os termos e definições utilizados no âmbito empresarial para discutir o processo decisório; vídeos que abordarão diversas reflexões a respeito do tema e um grande nível de interatividade com o conteúdo proposto, afim de oferecer subsídios para argumentar nos fóruns e nas demais atividades deste curso.

Aproveite seu material.

Bons Estudos!!!

Prof. Agenor Felipe Krysa



Tomada de decisão nas organizações

Tomar decisões é uma atividade que praticamos diariamente, sejam elas no âmbito pessoal, profissional, coletiva ou individual, tomamos decisões, inclusive, de não tomar nenhuma decisão. Ou seja, não temos como escapar, somos cercados por situações que nos obrigam a escolher entre A ou B; sendo assim, é necessário compreender que estas escolhas irão refletir sobre nosso presente e nosso futuro, pois as decisões que tomamos hoje irão refletir sobre quem somos, ou quem queremos ser.

No âmbito organizacional, o processo decisório assume uma importância ainda maior, pois em uma empresa existem diversas pessoas tomando decisões a todos os momentos. As decisões vão desde o gerente que decide por um novo produto, até um operário que define a velocidade de produção de uma máquina. Estas decisões são um processo de escolha, e da mesma forma irão refletir sobre o sucesso ou o fracasso da empresa, sua saída ou permanência do mercado.

No contexto empresarial, onde o cenário é marcado por grandes mudanças no ambiente político, econômico, financeiro e de pessoal; a habilidade de tomar decisões é uma competência que todas as pessoas devem desenvolver, para que a empresa colha os frutos de escolhas assertivas e que se apresentem por meio de vantagens. A velocidade de acesso à informação e a necessidade de acompanhar o desenvolvimento dos mercados são condições fundamentais para o aumento da competitividade dos negócios. Desta forma, as escolhas corretas permitem adquirir o conhecimento, e com o passar do tempo criar método para se tomar decisões, em que o gestor ou o decisor terão as seguintes vantagens:

- Aumento da autoconfiança no relacionamento e no desenvolvimento de seu trabalho;
- Aumento significativo na velocidade da decisão;
- Resolução de problemas de forma assertiva;
- Aumento da capacidade de competir no mercado.
- Diminuição dos erros.



Herbert Simon, (SIMON, 1970) foi um dos grandes estudiosos do tema processo decisório, e ainda nos anos 60, é um dos primeiros autores a inovar a Teoria Clássica da Organização. Propõe a existência dos elementos no processo decisório, onde a escolha de alternativas é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória correspondente aos interesses do decisor, e não aquela que seja ótima para a organização. Nesta mesma abordagem, Chiavenato (2004, p. 255), elenca quais os principais elementos que compõem o processo decisório.

- O estado da natureza: condições de incerteza, ou certeza que existem no ambiente empresarial situações, onde o decisor irá enfrentar riscos.
- O tomador de decisão: indivíduo ou grupo que escolhe entre as várias alternativas; é que decide;
- Os objetivos: fins que o decisor almeja alcançar com as suas ações;
- Preferências: critérios que o decisor determinado para dar fundamento a sua escolha; quanto mais

critérios a opção atende, mais próximo se está de atingir o seu objetivo;

- Situação: evento gerador da necessidade de decidir, os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, dependem de compreensão pois influenciam na sua escolha;
- Estratégia: caminho para atingir o objetivo, o decisor escolhe no sentido de atingir os objetivos da melhor forma;
- Resultado: consequência de uma estratégia e da tomada de decisão;



Tipos de decisão

A boas condições para se tomar a melhor decisão primeiramente são: ter informações suficientes sobre o problema e conhecer muito bem os objetivos pretendido ao escolher entre as opções. Outra variável a ser considerada é o ambiente da decisão, seja ela simples ou complexa, as quais serão classificadas em 4 tipos:

Decisões individuais: são decisões que afetam unicamente a uma pessoa, ou seja, o decisor. Ex.: Vou à academia? Vou almoçar hoje? Vou tomar os meus remédios no horário?

Decisões Interpessoais: são decisões que não afetam unicamente o decisor, mas irão afetar uma ou mais pessoas que estão diretamente envolvidas na decisão. Ex.: Vou sair para jantar com minha esposa, ou vou jogar futebol com meus amigos? Vou comprar uma casa ou um apartamento? Vou comprar um carro, com 4 ou 2 portas?

Decisões em Grupos: são decisões tomadas na coletividade. Elas precisam ser tomadas, necessariamente, em grupo para trazer resultados. Nesse caso, a decisão é um processo de construção, considerando vários pontos de vista. Ex.: Um grupo de amigos decide onde irão almoçar, a família define onde irá passar as férias, um grupo de empresários decide formar uma associação.

Decisões Organizacionais: são decisões que podem ser tomadas de forma individual, interpessoal ou coletiva, mas que impactam, diretamente, no dia-a-dia da empresa. Elas podem representar seu sucesso ou fracasso. Ex.: Lançamento de um novo produto ou serviço, construção de uma nova unidade, contratação de um novo funcionário, aumento salarial, etc.



Processo decisório

Independentemente do tipo de decisão a ser tomada, seja ela em grupo, individual, interpessoal ou coletiva, existem dois grandes aspectos que interferem diretamente na decisão e precisam ser considerados no momento da escolha; são eles:

PROCESSO E PESSOAS

As peessoas são dotadas de emoções, sentimentos, intuições e conhecimentos que carregam durante toda a sua vida, com base nisto, reagem a episódios diversos de formas diversas. Estas emoções influenciam a tomada de decisão. Não é difícil de percebermos quando as pessoas, no calor da decisão, recebem uma carga de emoção, esquecendo do que haviam planejado e deixam seus impulsos emocionais decidirem. Elas, geralmente, estão tomando decisões baseadas, unicamente, em sentimentos, deixando a razão em segundo plano. Porém, não podemos associar a emoção à insensatez. Devemos compreender que

as emoções podem ocultar fatos, análises e considerações importantes nas decisões, as quais fazem parte da natureza humana e, se administradas, poderão cooperar para a decisão.

Já os processos fornecem um caminho que poderá auxiliar o decisor a conter seus impulsos. Ele será um fluxo organizado com o objetivo de estruturar o pensamento, tornando o processo decisório um processo racional, que leva o decisor a refletir sobre todos os aspectos importantes da decisão. Na verdade, o processo decisório é um método, no qual o decisor é conduzido a verificar todos os fatores relacionados à decisão, como um caminho, um passo-a-passo, que lhe oferecerá a direção para a melhor escolha.



.....

A palavra decisão tem sua origem no latim *decisio*, e representa uma determinação, uma escolha sobre determinada coisa ou problema, e terá efeito de mudança. A palavra aliada a um processo que vem do latim *procedere*, e quer dizer um jeito de fazer as coisas, ou um caminho para realizar algo, podemos defini-lo como: o processo decisório é um caminho pelo qual se toma a decisão, representa uma forma lógica de organizar todas as informações necessárias e analisar o problema ou a oportunidade por um olhar racional.

Segundo ALMEDIDA (2013, p. 8), o processo decisório pode ser composto por apenas um decisor, ou um grupo de decisores dependendo do nível da decisão. Para compor esta estrutura, diversos atores são envolvidos, sejam eles, coletores de dados, gerentes de áreas,



encarregados de departamentos, enfim, todos aqueles que têm correlação direta ou indireta com o problema a ser resolvido. Neste contexto, DEAL E KENNEDY (1983) afirmam que as pessoas não podem tomar decisões consistentes baseadas em critérios intuitivos, mesmo dispondo de dados excelentes. Uma abordagem sistêmica, envolvendo os atores envolvidos e fundamentada em um método racional força o gestor ou decisor a examinar todos os aspectos relacionados à decisão.

Com o objetivo de estruturar a decisão, o processo decisório é criado de forma simples e objetiva, e será composto por 5 etapas, sendo elas: análise de ambiente, estrutura da decisão, coleta de informações, tomada de decisão e feedback ou análise dos resultados.



Análise de ambiente

Partindo de uma situação que depende de decisão, a análise de ambiente compõe a primeira etapa do processo decisório; Ela consiste em um processo de identificação de oportunidades, ameaças, bem como os pontos fortes e os pontos fracos que estão diretamente ligados à empresa e poderão afetar a sua estratégia. Podemos utilizar vários métodos para o levantamento destas informações e o mais comumente utilizado é a ferramenta de análise FOFA, ou Matriz SWOT.

- **Pontos Fortes:** são as características da empresa. Estão relacionados às competências mais fortes e evidencia as atividades que são bem realizadas pela empresa. Podem ser entendidos como uma vantagem competitiva. Ex.: Um produto diferenciado, atendimento de qualidade, possui recursos financeiros suficientes, etc.
- **Pontos Fracos:** são situações internas que

atrapalham a organização, limitando suas operações, dificultam sua atividade e a tornam menos competitivas. Ex.: baixo nível de satisfação dos clientes, baixa capacidade produtiva, dificuldades no fluxo de caixa, produtos com baixa atratividade, etc.

- **Oportunidades:** são situações externas à empresa, podem ser atuais ou futuras, como por exemplo: mudanças na política econômica, incentivos governamentais para o setor, regulamentações legais que podem ampliar a demanda por um determinado produto, investimentos realizados pela iniciativa privada ou pelo governo que irão beneficiar a atividade da empresa, ampliação das linhas de crédito ao consumidor, etc.
- **Ameaças:** são situações externas à empresa, podem ser atuais ou futuras e representam um risco por se tratarem de condições que desfavorecem a atividade da empresa. Por ser uma variável incontrolável e externa merece um olhar com cautela, uma vez que poderá afetar a estratégia da empresa.

Análise de ambiente



Estrutura de decisão

Segundo RUSSO & SCHOEMAKER (1993, p. 17), estruturar a decisão significa definir o que será decidido e determinar de forma preliminar, quais são os critérios que o fariam definir por uma questão ou por outra. Tomar decisões é algo diretamente ligado à comparação de diferentes critérios, através destes critérios estão expostos os diferentes pontos de vistas, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis.

Na estruturação da decisão, o problema é analisado de forma mais detalhada, buscando-se compreender as suas causas, e quais as prováveis consequências. Desta forma, os limites são fixados, os objetivos da decisão são definidos, as pessoas envolvidas são identificadas, bem como todas as correlações existentes entre o problema e a solução.

Com base nos conceitos de RUSSO & SCHOEMAKER (1993) e ALMEIDA (2013), podemos organizar a estruturação da decisão em 4 perguntas:

- Quais são os objetivos desta decisão?
- Quais os critérios para decidir?
- Quais são os resultados esperados a partir da decisão?
- Quais são as alternativas de decisão?

Segundo Keeney (1992), esta etapa é formada pela criação de contextos de decisão e não devem caracterizar, claramente, o conjunto das alternativas que podem ser consideradas. Os objetivos fundamentais da estruturação da decisão é clarificar a situação em que eles devem ser compatíveis e clarificados através da metodologia.

Estrutura da
decisão



Coleta de informações

A fase de coleta de informações é uma das mais importantes do processo decisório. Nesta etapa caberá ao decisor fazer o levantamento de todas as informações possíveis e que possam clarificar a decisão a ser tomada. Neste contexto, a informação surge como base do processo decisório, não como um fim, mas como um meio pelo qual se toma a decisão, buscando fundamentar e justificar as escolhas ALMEIDA (2011, p. 8). A informação irá possibilitar, através do conhecimento gerado, uma análise do ambiente, das opções, dos critérios e das consequências que o decisor terá que enfrentar frente às suas diversas opções. Sendo assim, decidir consiste em um fim, pois atende a um objetivo. A informação consiste em uma ferramenta a ser utilizada de forma estratégica pelo decisor.

Na fase de coleta de informações, o decisor irá buscá-las em fontes de dados específicos,

sendo elas os dados primários e secundários.

Dados Primários: São os dados que não foram pesquisados, o conhecimento ou informação está em poder dos pesquisados e têm como objetivo atender à necessidade da coleta de informações. Podemos citar, como exemplo, a opinião dos clientes sobre o atendimento realizado, e qual o seu nível de satisfação em relação aos produtos ofertados. A partir do momento que o decisor define que esta informação é importante para a solução do problema, deverão ser aplicados questionários de pesquisa com o objetivo de extrair estas informações junto a seus clientes.

Dados secundários: São os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes até analisados, e que estão à disposição para a consulta. Podemos usar como exemplo os dados gerados pela própria empresa, através do seu sistema de informação, terá condições de avaliar seus indicadores financeiros, resultados de produção, nível de rotatividade da equipe, etc. Também são dados secundários as pesquisas oficiais, tais como, IBGE, IPARDES, RAIS, etc.

Coleta de
Informações



Tomada de decisão

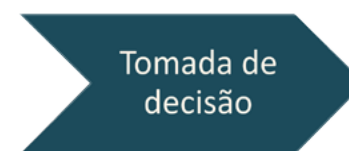
Que vem do latim, decisio, a decisão é uma determinação que se toma acerca de uma determinada coisa. A tomada da decisão terá por base todas as etapas realizadas anteriormente. Consiste no momento da análise em que o decisor irá buscar todas as informações necessárias para formular a sua opção.

Partindo do problema a ser resolvido, o decisor deverá realizar a análise do ambiente para esta solução, considerando os pontos fortes e pontos fracos levantados no processo, bem como as oportunidades e ameaças que norteiam a decisão. Em seguida, deverá refletir sobre os critérios e objetivos que foram levantados na estruturação da decisão e, também, verificar se os pontos críticos, ou pontos fundamentais para a solução foram devidamente levantados, consultando todos os atores envolvidos no processo decisórios. Por fim, irá acrescentar a este processo a análise das informações necessárias com o objetivo de verificar se todas as fontes foram consultadas e os relatórios com as informações secundárias foram feitas, bem como o levantamento das informações, tanto primárias quanto secundárias que lhe possibilitaram

fundamentar a decisão a ser tomada.

O fato de uma decisão ser baseada em um processo bem definido, não implica em eliminar os fatores emocionais e a intuição do processo. No momento de decidir, tudo deve ser levado em consideração, todos os pontos levantados no processo são importantes e devem ser considerados. Também não é possível garantir que ao seguir o processo decisório haverá a eliminação dos riscos da decisão, mas fica evidente que este caminho se mostra o mais adequado, e que parte do princípio da preparação e do pensamento racional em torno da decisão, visando atender os objetivos e os critérios definidos no planejamento.

Chegou a hora da decisão que por sua vez, antecede ao passo da implementação, será o momento de executar o que foi decidido. Esta fase antecede a última etapa do processo decisório. Nela consiste o monitoramento da execução, bem como o acompanhamento e a estruturação dos resultados que permitam ao gestor mensurar os objetivos alcançados e realizar a sua análise de resultados.





Análise de resultado

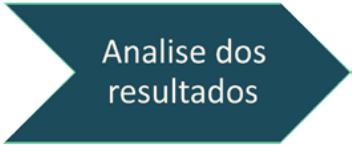
Esta etapa consiste em estabelecer um sistema de acompanhamento que permita ao decisor avaliar o resultado das decisões tomadas e ao mesmo tempo aprender com os resultados e processos alcançados.

Segundo RUSSO & SCHOEMAKER (1993, p. 19), esta etapa consiste em manter um acompanhamento daquilo que você esperava que acontecesse resguardando-se sistematicamente contra explicações egoístas e assegurando a revisão das soluções produzidas pelo feedback , na próxima vez que surgir uma decisão semelhante.

O principal aspecto da análise de resultados por ser traduzido pelo conhecimento, gerado na organização a partir do processo decisório. O exercício sugerido por RUSSO & SCHOEMAKER (1993, p. 19), citado no parágrafo anterior está

diretamente ligado ao desenvolvimento de cultura organizacional baseada no aprendizado, em que os gestores ou decisores aprendem com suas decisões , à medida que acompanham seus resultados e podem adquirir experiência a partir de seus erros e acertos.

Estas 5 etapas compõem a espinha dorsal do processo decisório, fazendo parte de vários modelos publicados e utilizados tanto em pequenas empresas, como em grandes corporações, multinacionais, governos, etc. Mas os processos não se resumem em si, pois cada decisão irá demandar um esforço ou estudo diferente do decisor, podendo ser um caminho para várias pequenas decisões, ou desenvolver uma estrutura complexa com vários atores envolvidos e irá auxiliar em uma grande decisão.



Análise dos resultados



Conclusão

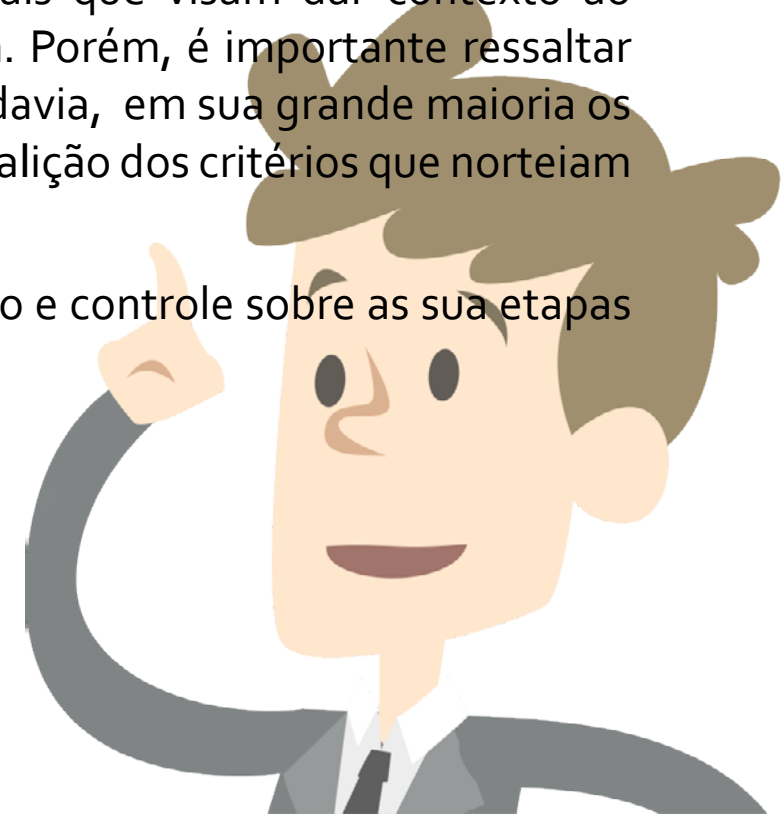
A principal função do gestor de empresas é tomar decisões, sejam elas em níveis operacionais, táticos ou estratégicos. Ele está cercado por um grande volume de necessidades, problemas e oportunidades que, e a todo o momento exigem que esteja preparado para escolher, Para assumir a responsabilidade e decidir. Em determinados momentos sozinho e, em outros a decisão será em grupo. Em ambos os casos, o nível de exigência e assertividade é fundamental para o alcance de seus objetivos.

Desta forma, o processo para a tomada de decisão passam a ser uma ferramenta de auxílio ao gestor, pois se apresenta como um método racional que irá auxiliar a estruturar os passos fundamentais que o guiam no caminho da decisão. Sendo assim, o processo decisório irá tornar racional as escolhas, contribuindo para o desenvolvimento da estratégia.

Este material lhe apresentou uma estrutura de processo decisório entre vários métodos existentes para a estruturação das ações. Neste modelo, seguimos cinco passos fundamentais que visam dar contexto ao Problemas/opportunidade, e desta forma ajudá-lo a decidir pela melhor escolha. Porém, é importante ressaltar que existem vários modelos de processos, sejam eles simples ou complexos. Todavia, em sua grande maioria os autores sugerem um processo estruturado de levantamento de informações e avaliação dos critérios que norteiam a decisão com o objetivo de optar pela melhor escolha.

O importante, ao se adotar um destes processos, é ter clareza de seu método e controle sobre as suas etapas de forma a simplificar o processo decisório e diminuir as incertezas.

Agenor Felipe Krysa



Referências



- ALMEIDA, Adiel Teixeira, Processo de Decisão nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2013.
- ALMEIDA, M.S., FREITAS, C.R., SOUZA, I. M., Gestão do Conhecimento para a tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2011.
- BELMIRO, A.G.B.; OLIVEIRA, J.F.C.; AZEVEDO, S.C.; LAGE, J.N. Administração Estratégica. 3ª Ed., Rio de Janeiro: GEN, 2014.
- CASSARO, Antonio Carlos. Sistema de informação para a tomada de decisões. 3ª ed. São Paulo: Thonson, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Campus, Ed. Revisada e atualizada, 2003.
- <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/arthur-diniz/tomada-de-decisao-%E2%80%93-uma-arte-a-ser-estudada>
- CHOO, Chun Wei. A Organização do Conhecimento. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Readin: Addison-Wesley, 1982.
- Keeney, R.L. (1992). Value focused thinking: a path to creative decision making. Harvard University Press, Cambridge.
- LAUDON, K.C., LAUDON, J.P., Sistemas de Informação gerenciais. São Paulo: Pearson, 2007
- MATIUCCI, Samuel. Capítulo 6 Percepção e tomada de decisões individuais. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=qWnbjKt8dql> >. Acesso em 01/07/2015.
- MATTOS, Antonio Carlos M. Sistemas de Informação uma visão executiva. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MORTIZ, Gilberto O.; PEREIRA, Maurício F. Processo Decisório. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. Administração de Sistemas de informação. 15ª ed., São Paulo: AMGH Editora, 2013.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2009
- PORTO, M.A. Guedes, BANDEIRA, A. Anselmo. O processo decisório nas organizações. SIMPEP, São Paulo, 6 a 8 de novembro de 2006.
- REZENDE, Denis Alcides, Tecnologia da Informação Aplicada a sistemas de informação empresarial. São Paulo: Atlas, 2001.
- RPC TV. Bernt Entchev fala sobre tomadas de decisão. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zEDtWlM6XM>> . Acessado em 02/07/2015.
- RUSSO, J.E., SCHOEMAKER, P.J.H., Tomada de Decisões. São Paulo: Saraiva, 1983.
- RPC TV; Bernt Entschev - Tomada de Decisões ; Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=waovmxorLNM>>; Acesso em: 08/07/2015.
- SARAF, Kelly. Tomada de Decisões Organizacionais . Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=kvWPwUTnwTM> >. Acessado em: 03/07/2015.
- SILVA, Benedicto. TAYLOR E FAYOL. 5ª ed., Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- SOUSA, Vinicius. Trabalho Administração - Decisões tomadas em Grupo. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=NqfRAX1Lyk4> > . Acessado em: 02/07/2015.
- SYNAPSEGROUP. Análise SWOT . Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=7-6N4KqSLGI>>. Acesso em 01/07/2015.
- YOUNG, Stanley. Administração: Um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1977.