Processo Decisório

Aula 5

Prof. Paulo Cesar F. de Castro

Conversa Inicial

Antes de darmos sequência ao tema, é importante fazer uma rápida recapitulação do que vimos até agora nas rotas anteriores.

Diariamente tomamos decisões de vários tipos e naturezas. Todas as decisões que fazemos afetam de alguma forma o nosso futuro, sendo algumas com maior grau de impacto e outras com menor influência. A incerteza é talvez a maior característica do futuro. Na gestão, o processo de tomada de decisão é crucial, tanto que Peter Drucker afirma que "gerir é decidir". Assim, podemos afirmar que as técnicas de tomada de decisão nos ajudam a lidar com a incerteza e, dessa forma, são de grande valor para os gestores.

De forma curiosa, temos que duas visões opostas defendem técnicas também opostas para o processo decisório. A visão mais tradicional defende que quanto mais informações e fatos tivermos em mãos, melhor será a nossa decisão. Já, a outra visão, mais recente, entende que as decisões tomadas por meio da intuição são melhores, uma vez que o decisor utiliza muito da sua experiência acumulada para diagnosticar os sintomas do problema e encontrar a melhor solução.

Nesta rota vamos estudar algumas técnicas, métodos e ferramentas de apoio ao processo decisório nas organizações, abordando com ênfase o MASP (método de análise e solução de problemas) e o uso de mapas sistêmicos como elemento de suporte a tomada de decisão.

Contextualizando

No raciocínio corporativo, as decisões somente têm significado no contexto dos objetivos empresariais. Assim, as decisões devem ser dirigidas na busca do atingimento dos objetivos estratégicos, dentre eles podemos citar a lucratividade, o crescimento, a diversificação e a inovação.

Assim, a gestão do processo decisório passa pela escolha do melhor plano de ação, aquele que permita atingir as metas com maiores chances de sucesso. Esse processo envolve necessariamente a análise e a escolha dentre as várias alternativas possíveis de solução. Em função das inúmeras incertezas existentes em qualquer situação ou cenário, é difícil gerir este processo na prática, até porque os concorrentes podem reagir de forma rápida, influenciando a nossa decisão em todos os momentos.

O processo decisório possui duas fases fundamentais. A primeira delas passa necessariamente pela análise do problema. Pela análise da "causa x efeito", é possível identificar os fatores que causam o problema. Uma adequada análise é imprescindível para a sua resolução, posto que o contrário irá gerar gastos e desperdícios de recursos, além de atrasos na solução.

A segunda fase passa pela utilização dos resultados da análise do problema para a seleção do plano de ação mais apropriado. Neste momento, as possíveis alternativas de solução encontradas devem ser avaliadas sob a ótica da solução aos maiores problemas e do atingimento aos objetivos mais relevantes.

Como dissemos anteriormente, o processo decisório torna-se mais difícil quanto maiores forem as incertezas existentes. Por isso, o conhecimento dos fatos concretos e a obtenção de informações adequadas são muito importantes na análise do problema; caso contrário, será praticamente impossível prever as consequências da decisão.

Devemos ainda considerar outro importante aspecto: o preconceito, seja ele de natureza pessoal ou cognitiva. Muitas vezes, os decisores sequer têm consciência destas forças ocultas que influenciam substancialmente as suas decisões.

Assim, por todos os motivos aqui citados, é que as técnicas de tomada de decisão são consideradas importantes auxiliares no processo de solução de problemas e de atingimento de objetivos, como veremos na sequência.

Problematização

O processo decisório torna-se mais complexo quanto maiores forem as incertezas envolvidas na situação, quanto mais preconceitos e diferentes estilos de pensamento e de trabalho existirem da parte dos decisores.

Assim, se for aceita e adotada alguma técnica ou método que ajude a clarear a análise da relação de “causa x efeito” dos problemas, isso certamente contribuirá para decisões melhores e também para a formação de grandes decisores.

As abordagens envolvendo a análise e a solução dos problemas têm sido duramente criticadas. Algumas delas por causa da sua complexidade, outras por conta da sua artificialidade. Enfim, a maioria dos decisores ainda pensa de forma “mecânica" quando toma as suas decisões, demonstrando resistência e até desconhecimento em relação às técnicas, modelos e ferramentas existentes para apoio ao processo decisório.

Tema 1: Métodos e Técnicas de Tomada de Decisões

Vimos que decidir é um processo no qual será feita a escolha entre várias opções disponíveis. A decisão quando feita individualmente parte de único ser, ímpar, com personalidade e caráter também únicos. Já a decisão quando realizada de forma coletiva é mais complexa, pois envolve várias pessoas com possíveis opiniões distintas.

Métodos de tomada de decisões

O processo decisório, **em nível coletivo**, acontece por meio de quatro diferentes métodos de tomada de decisão, a saber: omisso, autocrático, democrático e o sociocrático. Vamos entendê-los por meio de conteúdo extraído do “Pocket MBA Melhoria de Performance Gerencial”.

1. Método OMISSO

Modelo mental

Adotar o “Princípio de Noé” em qualquer decisão que implique em assumir responsabilidades, dizendo: “Isto NOÉ comigo”.

Armadilhas

Se o grupo é imaturo pode ficar esperando a iniciativa de quem detém o poder, alegando que “não se deve fazer pelos outros aquilo que os outros são pagos para fazer”. O grupo pode ainda assumir a cômoda posição de que, se algo der errado, é só botar a culpa no líder.

Prevenções

O líder omisso deve tomar consciência de que errar por omissão é mais grave do que errar por ação. Deve conhecer o perfil da equipe e abrir espaços para as contribuições de cada um, estabelecendo um clima de reconhecimento e celebração das pequenas conquistas.

2. Método AUTOCRÁTICO

Modelo mental

“Eu sou apenas o máximo, o resto é figuração”.

Armadilhas

Ao posicionar-se como única “cabeça pensante”, o líder autocrático reduz todo o grupo à mera condição de “mão de obra”. Este método leva a equipe à acomodação chamada de “dominação – passividade”.

Prevenções

Deixar de considerar-se o “salvador da pátria” e conscientizar-se de que essas posturas são antigas e ultrapassadas, do tipo: ditadores e coronéis.

3. Método DEMOCRÁTICO

Modelo mental

"A razão está sempre do lado da maioria".

Armadilhas

Não se deve precipitar a votação de um assunto, antes de devidamente debatido, isso pode deixar a minoria com o sentimento de derrota. Com o tempo, tal método pode estimular o surgimento de conluios ou de revanchismos, e a equipe pode fragmentar-se em "subgrupos".

Prevenções

Esse método é adequado quando o universo a ser pesquisado é muito numeroso para identificar preferências. Mas existe limitação de tempo para a solução, que deve considerar sempre os custos/benefícios compensatórios.

4. Método SOCIOCRÁTICO

Modelos Mentais

"Todos nós juntos somos melhores do que qualquer um de nós isoladamente".

Armadilhas

A ênfase na busca do consenso pode protelar uma decisão a ponto de se perderem prazos e oportunidades. Para obter adesão de todos, pode-se fazer concessões que fragilizem a consistência dos argumentos que sustentam a tese.

Prevenções

Se for oferecida oportunidade de debate e de voto a todos, com direito a réplica e tréplica, a maioria deve respeitar os argumentos da minoria e pedir o consentimento daqueles para apoiarem a sua tese. Se assim fizer, a minoria dará o consentimento à maioria, passando a apoiar a tese vencedora.

Conclusão: a utilização do método sociocrático tem-se demonstrado vantajosa em relação aos outros três métodos, pelas seguintes razões.

a) Enseja a livre manifestação de ideias, de forma ordenada e respeitosa.

b) Disciplina os participantes a se ouvirem mutuamente.

c) Preserva a unidade da equipe, evitando a perda de sinergia.

d) Embora requeira um pouco mais de tempo, consiste em um caminho mais seguro para se alcançar o comprometimento para com os resultados almejados.

Técnicas de tomada de decisões

Cada vez mais as empresas e, principalmente, seus gestores buscam o auxilio de técnicas para aprimorar e reforçar a tomada de decisão. Essas técnicas corporativas permitem visualizar cenários e problemas de forma prática e precisa, ao mesmo tempo que melhoram os aspectos do processo decisório.

Dentre as técnicas mais conhecidas e utilizadas temos:

A Análise SWOT tenta compreender os ambientes interno e externo da organização. O termo SWOT vem do inglês, das palavras **S**trengths (forças), **W**eaknesses (fraquezas), **O**pportunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças). Em português é conhecido por FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). O objetivo central é avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da organização e as oportunidades e as ameaças do mercado.

O Brainstorm ou Brainstorming (Tempestade de Ideias) é a técnica usada para auxiliar um grupo a imaginar e criar tantas ideias quanto possíveis em torno de um assunto ou problema de forma criativa. Vantagem: não pressupõe a necessidade de especialistas. Desvantagem: inibição de alguns participantes.

Tema 2: Ferramentas de Apoio ao Processo Decisório

Dispomos de diversas ferramentas que contribuem para que o processo decisório se desenvolva melhor. Como ferramentas básicas, podemos citar os sistemas de informação em geral, que a partir das décadas de 70 e 80 passaram a ser utilizados como instrumentos que permitem a captura, processamento, disposição e compreensão dos dados dos controles gerenciais, dando melhor suporte aos executivos nas decisões sobre os mais variados tipos de problemas.

A informação é um recurso fundamental que deve ser planejada para estar disponível a toda a organização, considerando o fato de que pode ser utilizada por diferentes tipos de pessoas ou departamentos.

Para se atingir a eficácia empresarial, faz-se necessária uma maior integração entre as estratégias, as tecnologias, as operações e as pessoas. Os usuários devem participar ativamente do desenvolvimento dos sistemas e dos testes de implementação, para verificar se esses estão em consonância com as demandas e com as metas propostas pela empresa.

Tipos de Sistemas de Informação

Os sistemas de informação são classificados por Stair (1998) e Turban (2004) segundo a utilidade e o tipo de retorno para o processo decisório, em:

- Sistemas de Automação de Escritório (SAE)

São aplicativos utilizados para melhorar a produtividade dos funcionários de escritórios e servem para organizar informações de forma a permitir uma melhor utilização na análise das informações e na tomada de decisões. Ex.: sistemas de contabilidade, faturamento, controle de estoque, folha de pagamento, etc.

- Sistemas de Comunicação

Auxiliam as pessoas a dividir informações de formas diferentes, seja por meio de telefone, promovendo uma comunicação interativa ou de e-mail para se

comunicar usando mensagens e documentos. Os principais meios são a Internet e suas redes de comunicação internas.

- Sistemas de Processamento de Transações (SPT)

Compreendem os sistemas mais básicos, que atendem ao nível operacional. Coletam informações e controlam aspectos das transações mais rotineiras da empresa. Os usuários mais comuns são as próprias pessoas que realizam as transações. Exemplos: processadores de texto, planilhas de cálculos, gerenciadores de apresentação e de banco de dados.

- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)

Como o próprio diz, destinam-se aos níveis gerenciais. Permitem processar grande volume de dados e geram relatórios de saída e sumários executivos, que facilitam uma visão mais analítica dos dados, demonstrando a real *performance* da empresa. Ex.: controles estatísticos, relatórios gerenciais, orçamento anual.

- Sistema de Apoio ao Executivo (SAE)

Destina-se ao nível estratégico. Auxiliam os gerentes seniores no processo decisório, com enfoque estratégico no longo prazo, nas informações externas e no exame do desempenho geral da empresa. O SAE pode ajudar ainda no acompanhamento das atividades da concorrência, na identificação de oportunidades e até na previsão de tendências.

- Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)

Permitem a entrada e o processamento de pequena massa de dados e auxiliam os profissionais e a equipe interna no processo decisório. O impacto maior está na comunicação, ao fornecer uma explicação clara da decisão. Fornecem ferramentas para fácil análise de dados e construção de modelos que auxiliam a estimar e definir alternativas. Exemplo: análise de custos de contratação.

- Sistema de Trabalhadores do Conhecimento (STC)

Conhecidos também como sistemas especialistas ou de execução. Funcionam vinculados ao campo da inteligência artificial, para tomar decisões

estruturadas. Fornecem ferramentas, informações ou métodos para armazenar e fornecer conhecimento para melhor suporte as decisões. Exemplo: estações de trabalhos de engenharia.

- Sistemas de Suporte a Grupo (SSG)

Auxiliam grupos de pessoas a trabalhar em conjunto. Permitem o acesso aos dados e informações ao grupo e ainda o controle do fluxo de trabalho, tornando mais fácil programar reuniões e também uma maior interação do grupo.

Enfim, sabendo-se que o processo decisório é a capacidade de escolher o caminho mais adequado diante de determinadas circunstâncias, os sistemas de informação tornam-se essenciais ao atingimento dos objetivos corporativos.

Tema 3: MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

O MASP é uma metodologia utilizada para aumentar, manter e controlar a qualidade dos processos, dos serviços e dos produtos. É um método que recebe influência do ciclo PDCA e também da metodologia científica. Mas embora o MASP tenha sido elaborado a partir do ciclo PDCA, é importante não confundir os dois métodos.

O MASP diferencia-se de outras metodologias pela sua objetividade, racionalidade, estruturação e sua forma sistematizada para a melhoria de um ambiente empresarial. Ele pode ser aplicado tanto em problemas crônicos, sistêmicos e/ou complexos.

Esse método é muito utilizado na solução de problemas organizacionais mais complexos devido ao baixo nível de sucesso das outras abordagens, tais como a tentativa-erro, a intuição e a experimentação. Essas podem funcionar bem em problemas mais simples, mas pecam em situações complicadas e de difícil compreensão. Além disto, é o MASP é rápido e de baixo custo.

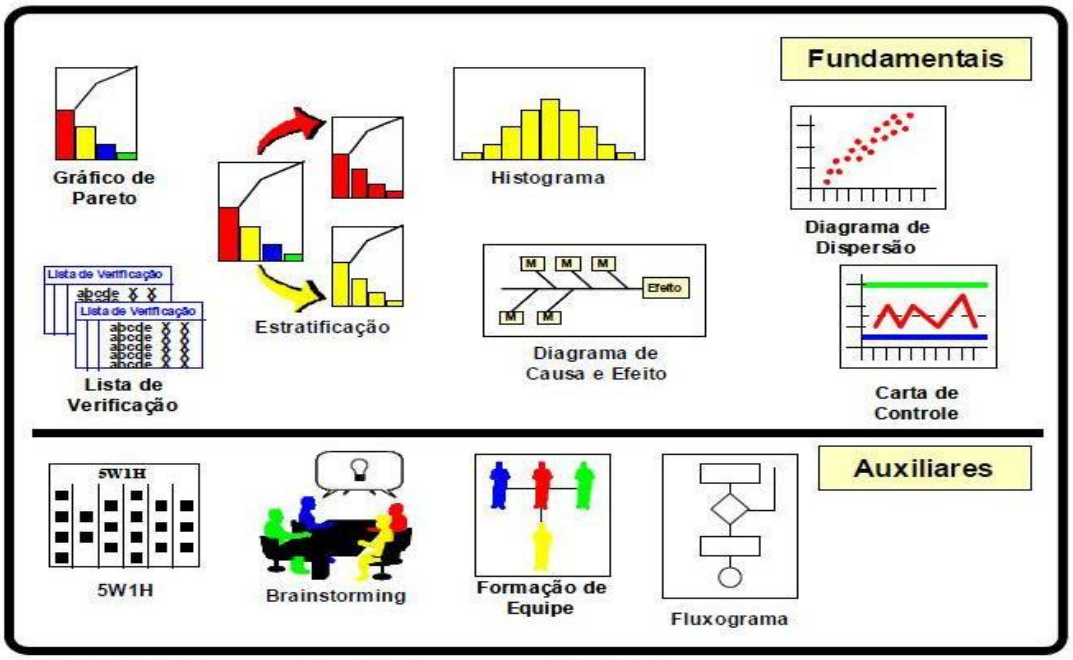
No Brasil, o MASP foi introduzido nos anos 70, como uma criação da Gestão da Qualidade Total e sobrevive até hoje às turbulências do mercado competitivo e globalizado. Tal método já conquistou lugar no mundo corporativo.

Em outros países o MASP possui denominações diferentes, tais como QC-Story, Structured Problem Solving, 8D e Quality Improvement Process. Porém, todos na busca de um mesmo objetivo: minimização ou retirada de problemas sistêmicos de uma empresa, que afetam a qualidade dos produtos e processos.

Compete ressaltar que o MASP prescreve a forma como um problema deve ser estudado, planejado e identificado, mas jamais como ele deve ser resolvido.

Na aplicação do MASP empregam-se as ferramentas básicas para a Qualidade (vide quadro abaixo), apropriadas para o processamento dos dados coletados, o que permitirá uma tomada da decisão mais confiável com grandes chances de trazer os resultados desejados.

Figura 1: Ferramentas básicas para a qualidade



Fonte: Rodrigues (2013).

Por meio da utilização destas ferramentas evita-se o diagnóstico e a solução baseados apenas em opiniões ou tentativas e erros.

O MASP é formado por etapas comparadas ao ciclo PDCA, sendo ordenado em etapas pré-definidas: para identificação da situação problemática,

buscando os motivos que atrapalham a sua solução, testando as várias possibilidades e visando encontrar a causa raiz do problema. Bloqueando-a por meio de um eficaz plano de ação, padronizando a operação e concluindo o trabalho com a obtenção da melhoria contínua na qualidade dos produtos, processos e/ou serviços oferecidos.

Assim, o MASP é o método que estrutura os outros dois modelos de qualidade, ou seja: Ciclo PDCA e Ferramentas Básicas da Qualidade. Como dito, a metodologia MASP passa por fases estruturadas dentro do Ciclo do PDCA, o que pode ser demonstrado e entendido conforme abaixo:

Quadro 1: Metodologia Análise de Solução de Problema – MASP

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	IDENTIFICAÇÃO	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	OBSERVAÇÃO	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
	3	ANÁLISE	Descobrir, testar e confirmar a(s) causa(s) fundamental(is).
D	4	PLANO DE AÇÃO	Conceber um plano para bloquear a(s) causa(s) fundamental(is) eliminando seu(s) efeito(s).
C	N 5 OK?	VERIFICAÇÃO	Verificar os resultados checando se o bloqueio foi efetivo.
A	S 6	PADRONIZAÇÃO	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	7	CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro e descrever os resultados.

Fonte: Campos (2004).

Ao utilizar a metodologia MASP, é importante estar ciente de que se deve seguir corretamente as etapas do método. Ou seja, a empresa que queira usar o MASP precisa ter disciplina, ser metódica, planejar bem cada passo e principalmente ter comprometimento com o método. Quando bem aplicadas tais

etapas, o sucesso com essa metodologia se traduzirá em interessantes receitas para a organização.

Finalizando, o MASP não é um método mágico de solução de problema, mas quando bem planejado e estruturado pode trazer resultados bastante positivos à organização, pois auxilia sobremaneira no processo decisório e permite uma tomada da decisão mais confiável.

Tema 4: Ferramentas Complexas de Apoio à Tomada de Decisão

Hoje qualquer organização precisa saber usar toda informação disponível para criar vantagem competitiva. A empresa que consegue tomar decisões corretas e mais rápidas sai na frente das demais.
Com esta importante missão pesando sobre os ombros dos executivos, eles, como responsáveis pela condução do processo decisório, passam a exigir dos sistemas de suporte à decisão mais “recursos”, de forma a obter maior solidez às respectivas análises. É aí que surge a ideia dos sistemas **Data Warehouse** como sendo a ferramenta capaz de integrar os dados internos e externos de uma empresa em uma única estrutura, que permita uma melhor utilização dos dados pelos usuários analistas.

Após a obtenção dessa integração, entram em cena outros sistemas complexos, como o **OLAP** (On-Line Analytical Processing) e o **Data Mining**, que são capazes de fornecer mecanismos mais sofisticados para análise dos dados.

Data Warehouse

A tecnologia de Data Warehouse pode ajudar os executivos a descobrirem novas formas de competição em uma economia acirrada, trazendo como consequência a criação de melhores produtos ou serviços ao mercado, de maneira mais rápida que a concorrência.

Na implementação de um sistema Data Warehouse, ele deve ser adaptado às necessidades de cada empresa, sempre com o objetivo principal de descobrir diferentes maneiras de atuar no mercado e as mudanças internas necessárias para atender a nova realidade.

Os sistemas Data Warehouse renovam os sistemas da empresa, pois:

- Permitem que sistemas mais antigos continuem em operação;
- Consolidam dados dos sistemas mais antigos com os atuais;
- Extraem benefícios das informações das operações correntes;
- Tornam o ambiente favorável ao planejamento de novos sistemas.

Hoje existem formas diversas de extrair informações de um sistema Data Warehouse, sendo as mais comuns por meio das ferramentas Data Mining e OLAP. A diferença fundamental entre tais ferramentas está na forma como é obtida e abordada a exploração dos dados. A seguir vamos entendê-las melhor.

Ferramentas OLAP (On-Line Analytical Processing)

O termo OLAP vem de um conjunto de ferramentas voltadas para acesso e análise de dados, com o objetivo de transformá-los em informações capazes de dar apoio às decisões gerenciais, em tempo hábil e de modo flexível e amigável ao usuário.

As ferramentas OLAP trouxeram uma grande capacidade de efetuar cálculos complexos, tornando-se uma ferramenta muito importante no contexto gerencial, permitindo uma análise mais eficiente, mesmo com a quantidade crescente de dados armazenados pelas empresas, transformando-os em informação útil (THOMSEN, 2002).

Os sistemas OLAP permitem sintetizar as informações corporativas, por meio de análise histórica, de comparações, de visões individualizadas e de projeção de dados em diferentes cenários. São

implementados para ambientes multiusuários e oferecem respostas rápidas e consistentes às consultas interativas realizadas pelos usuários, independente do tamanho e da complexidade do banco de dados. A principal característica dos sistemas OLAP é permitir uma visão multidimensional dos dados corporativos, em diferentes perspectivas dos negócios organizacionais.

São três os componentes principais de uma arquitetura OLAP:

- ✓ um modelo de negócios para análises interativas, desenhado em linguagem gráfica que permite visões e níveis de detalhes dos dados;
- ✓ um motor para processar consultas multidimensionais sobre os dados;
- ✓ um mecanismo de armazenamento dos dados a serem analisados.

Ferramentas Data Mining

Enquanto o Data Warehouse pode ser uma boa fonte de dados, o Data Mining é reconhecido como um bom minerador de dados, posto que ele conduz a um processo de extração de valiosas e abrangentes informações, antes desconhecidas, a partir de grandes bases de dados, utilizando-se dessas informações na tomada de decisões. Vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados. O Data Mining permite ao usuário uma profunda exploração das informações.

Esse ambiente propício de apoio ao processo decisório admite a integração de técnicas de “Data Mining” sobre um “Data Warehouse”, permitindo assim um enorme repertório de aplicações, que já vêm sendo implementadas em vários segmentos de negócios.

Enfim, as ferramentas Data Warehouse, OLAP e Data Mining revolucionaram o modo de se gerenciar dados e de se fazer negócios, garantindo agilidade e flexibilidade nas investigações e nas análises de dados

por parte dos usuários finais, isto é, aqueles que efetivamente são decisivos no processo decisório empresarial.

Tema 5: O uso de Mapas Sistêmicos como Elemento de Suporte a Decisões

É consenso que a tomada de decisão deve levar em consideração a natureza incerta dos empreendimentos, principalmente considerando que as organizações modernas exigem gestões cada vez mais competitivas e complexas.

Contudo, de acordo com Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995) a abordagem mais simples para a solução de problemas é o **pensamento linear**, que pressupõe que cada situação tem uma única e específica solução, que tenderá a afetar apenas a área do problema em si, sem interferir no restante da empresa. E após implantada a solução ela permanecerá válida e somente deverá ser avaliada no tocante a qualidade da resolução do problema. Nesse caso, os problemas são interpretados como discretos, singulares e únicos.

Mesmo que os executivos em geral sejam atraídos pelas soluções mais simples do pensamento linear, invariavelmente essa solução não será a mais eficiente no trato dos problemas organizacionais.

Segundo Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), nas organizações contemporâneas a gestão dos negócios está cada vez mais complexa face às frequentes mudanças impostas pelo cenário competitivo e globalizado.

Essas dificuldades conduziram os estudiosos a elaborar uma abordagem de tomada de decisão diferente do pensamento linear. Foi assim que surgiu a abordagem mais contemporânea, denominada de **pensamento sistêmico.**

O pensamento sistêmico pressupõe que a solução, além de afetar a área específica, terá também impactos no restante da empresa. E por conta disso, os problemas devem ser avaliados em termos de qual será a melhor forma de

solução (resultados intencionais) e como serão afetadas as demais áreas da organização (resultados involuntários).

O pensamento sistêmico não vê os problemas como singulares, mas sim como relacionados aos demais aspectos organizacionais. As empresas são compostas de sistemas e processos inter-relacionados, e qualquer mudança em um aspecto afetará todos os demais.

Sendo assim, o pensamento sistêmico considera, antes de escolher e implantar uma solução, o inter-relacionamento com os demais sistemas e processos da empresa. Assim, após implantar a solução, será necessário avaliar seus resultados e fornecer um *feedback* a toda a organização.

Por que devemos pensar de forma sistêmica?

Para responder esta questão, vamos utilizar o artigo de Adriana Pasello sob o título "O que é pensamento sistêmico" disponível no site www.institutojetro.com.

O pensamento linear simplifica a realidade, como se as perguntas possuíssem somente uma resposta. Ocorre que esta abordagem se mostrou ineficiente. Assim, surgiu o pensamento sistêmico que admite que as perguntas, geralmente, possuam várias respostas e que muitas vezes são até contraditórias.

Tomar uma decisão, sem ter a visão do todo, pode gerar decisões unilaterais, isoladas e pouco efetivas. Daí a necessidade de melhorar nossa capacidade de compreender o encadeamento das ações e dos elementos dentro de uma organização, gerando uma visão sistêmica.

Para exemplificar, pense em um funcionário tido como modelo que trabalha na tesouraria da igreja há 10 anos. Descobre-se que ele vem se apropriando de pequenos valores semanalmente. Decide-se por demiti-lo. Ora, esta decisão pode envolver muitos aspectos: os fatos em si, quem mais está envolvido, o que gerou ou permitiu esta ação, desdobramentos futuros da situação, opiniões de outros funcionários, e outras variáveis.

Veja, uma decisão como esta, a de demitir um funcionário e que envolve tantos aspectos, se tomada de forma linear, pode ser injusta, ineficiente e gerar ainda mais problemas, isso porque não foram consideradas todas as implicações e consequências na decisão.

Ao pensarmos de forma sistêmica, nós nos abrimos para várias possibilidades:

- Levar em consideração múltiplos focos, aspectos, variáveis e relações;
- Buscar várias soluções combinadas para resolver um problema e aprender algo com a situação;
- Gerar várias interpretações, sem necessariamente fazer julgamentos apressados;
- Buscar por alternativas que não haviam sido consideradas antes;
  Analisar todas as consequências que podem surgir com uma decisão;
  Ser capaz de projetar um horizonte mais realista;
  Desenvolver a habilidade de observação;
- Permitir que sejamos sempre aprendizes, independentemente da situação ser semelhante a outras já vividas.

Muitas vezes, pela influência de liderarmos um determinado grupo ou tipo de assunto por muito tempo, somos levados a pensar de forma linear e simplista. Assim, por exemplo, um líder que trabalhou durante anos com casais pode se sentir tentado a enxergar todas as situações usando somente os “óculos” do relacionamento de casal, sem considerar implicações e consequências de outros tipos de situações ou de relações.

Os executivos não devem permitir que isso ocorra e nem abrir mão de aplicar o pensamento sistêmico durante a sua liderança. O líder que tem visão sistêmica sabe que este conceito tem tudo a ver com equipes, gestão de conflitos, mudanças, planejamento estratégico e outros conceitos de gestão que podem, de fato, potencializar a sua atuação, melhorar a qualidade das suas decisões e contribuir para alavancar os resultados da organização.

Síntese

Iniciamos o resumo da rota lembrando que decidir é um processo em que uma escolha é feita dentre várias possíveis. E que a decisão feita por um indivíduo é mais simples, pois parte de um único ser, com personalidade e caráter próprios. Já a decisão é mais complexa quando é feita de forma coletiva, pois envolve várias pessoas que normalmente possuem opiniões distintas.

Cabe lembrar ainda que a tomada de decisão em nível coletivo ocorre por meio de 4 métodos: omisso, autocrático, democrático e o sociocrático, sendo que este último se mostra vantajoso em relação aos demais, pois enseja a livre manifestação de ideias, disciplina os participantes a se ouvirem mutuamente e preserva a unidade da equipe, evitando a perda de sinergia.

Existem várias ferramentas que contribuem para que a tomada de decisão se desenvolva melhor, dentre elas os sistemas de informação em geral, que dão melhor suporte aos executivos e assim tornam-se importantes e até essenciais no momento das decisões.

Os sistemas de informação empresariais são classificados segundo sua utilidade e o tipo de retorno para o processo decisório, em: Sistemas de Automação de Escritório (SAE), Sistemas de Comunicação, Sistemas de Processamento de Transações (SPT), Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), Sistema de Apoio ao Executivo (SAE), Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), Sistema de Trabalhadores do Conhecimento (STC) e Sistemas de Suporte a Grupo (SSG).

Outra ferramenta é o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) que é uma metodologia utilizada para aumentar, manter e controlar a qualidade dos processos, dos serviços e dos produtos. É muito utilizado na solução de problemas mais complexos, devido ao baixo nível de sucesso das outras abordagens, tais como a tentativa-erro, a intuição e a experimentação.

Compete ressaltar que o MASP prescreve a forma como um problema deve ser estudado, planejado e identificado, mas jamais como ele deve ser resolvido.

Ao falarmos de problemas mais complexos, cabe lembrar que existem também ferramentas mais complexas de apoio a tomada de decisão. As ferramentas Data Warehouse, OLAP e Data Mining revolucionaram o modo de se gerenciar e de se fazer negócios, garantindo agilidade e flexibilidade nas investigações e nas análises dos dados.

Finalizando o resumo desta rota, importante lembrar que temos 2 abordagens básicas para a solução de problemas: uma mais simples, a do pensamento linear, que pressupõe que cada situação tem uma única solução, que afeta apenas a área do problema em si, sem interferir no restante da organização.

A outra abordagem é mais moderna, a do pensamento sistêmico, que nos mostra que os problemas são mais complexos do que se imaginava, além de estarem inter-relacionados com as demais unidades da organização, interferindo, portanto, no restante da empresa.

Referência

ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas**: o método da qualidade total com dinâmica de grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 1998.

BARROS, D. T. R.; LIMA, M. T.; ESCALDA, R. **Escolha e Inserção Profissionais**: desafios para indivíduos, famílias e instituições. SP: Vetor Editora, 2007.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASTRO, A. P. de. **Automotivação:** como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CRITCHEY, R. K. **Reavaliando sua carreira:** um guia prático para o bom encaminhamento de sua carreira. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRUZ, E. P.; BARRETO, C. R.; FONTANILLAS, C. N. **O processo decisório nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, T. F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da Personalidade** – Coordenação da tradução Odette de Godoy Pinheiro; tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Sofdié. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jan/Mar. 2000a.

_____. **Processos, que processos?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jan/Mar. 2000b

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation:** A manifesto for business revolution. London: Nicolas Brealey, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **O trabalho do gerente:** folclore e fato. Harvard Business Review jul-ago. 1975

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, M. T. F.; BECKER, J. L.; LUNARDI, G. L. **Relação entre Processo de Trabalho e Processos Decisórios Individuais:** uma Análise a partir do Impacto da Tecnologia da Informação. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 10, p. 151-166, jan./abr. 2007.

SACHUCK, M. I.; COCITO, F. C. O mercado de trabalho dos executivos e as habilidades exigidas para exercer esta profissão. In: **Caderno de Administração**. v. 13, n. 2, p. 35-45, jul/dez. 2005.

SAVIOLI, N. **Carreira –** Manual do Proprietário. RJ: Qualitymark, 1991.

SCHEIN, E. H. **Identidade Profissional**: Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Para o Progresso, 1965.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade**: o momento humano e o momento tecnológico. Curitiba: Juruá, 2005.

REVISTA VOCÊ S.A. **Como administrar sua carreira como se fosse um negócio**. São Paulo: Editora STS, 1997.

.