Processo Decisório

Aula 6

Prof. Paulo Cesar F. de Castro

Conversa Inicial

A crescente competição econômica mundial vem trazendo enormes mudanças ambientais e estruturais nas corporações, as quais sentem diretamente os reflexos, mesmo que eles não sejam imediatos. Essas mudanças exigem das empresas a adoção de estratégias muito parecidas, que de tanto serem adotadas formam um perfil de tendências na elaboração de novas estratégias.

Já é uma realidade a infinita variedade de produtos e serviços disponíveis aos clientes no mercado, exatamente pela grande oferta de mercado e exigência cada vez mais crescente. Essa gama de diversidade e de ofertas acaba por confundir a cabeça do consumidor, que não consegue ver com nitidez as diferenças entre os produtos.

Contextualizando

Este fato provoca uma mesmice de atuação empresarial também no marketing. Como essa forma de propaganda não é facilmente absorvida pelos consumidores, os produtos são obrigados a ter um ciclo de vida acelerado, cada vez mais curto, com rápida obsolescência.

Essas mudanças acontecem por conta de um fenômeno chamado de economia rápida, em que a riqueza é monitorada desde o momento em que é gerada, até a hora do seu consumo final, tudo isto por sistemas computacionais complexos.

E as pessoas estão cada vez mais ocupadas, com seu tempo quase todo comprometido. Para auxiliá-las, os sistemas de informações disponíveis acabam sendo de grande valia e utilidade para busca e localização dos produtos adequados. Tudo isto vem de encontro a Era da Informação ou do Conhecimento que vive a nossa sociedade.

Nesse ritmo cada vez mais rápido, o sucesso organizacional exige das empresas a adoção de estratégias cada vez mais agressivas e ousadas, tendo como objetivo principal a maximização da satisfação do cliente e a sua fidelidade.

As mudanças ambientais e estruturais e os novos modelos de gestão organizacional pedem um novo tipo de gestor, capaz de acompanhar essas alterações na mesma velocidade em que elas acontecem.

Quanto mais competente for o decisor, quanto mais habilidades ele tiver e quanto mais informações confiáveis receber, isso tudo o ajudará a tomar decisões melhores, com maior probabilidade de acerto na escolha e de sucesso nos resultados.

Problematização

A tomada de decisão refere-se ao ato final do processo de escolha da alternativa mais adequada à resolução de uma situação ou circunstância específica. Antes de tomar uma decisão o gestor deve ter alguns cuidados, visando reduzir as chances de erro em relação à opção escolhida e evitar que isto resulte em prejuízos para a organização.

Tema 1: A TI Como Apoio à Decisão

A moderna tecnologia da informática, com sua imensurável capacidade de processamento, geração, manipulação e avaliação de dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação. A facilidade de flexibilidade da TI faz com que ela seja reconhecida como um valioso instrumento para os executivos modernos. A informação é poder para quem a possui. Está presente em todas as atividades que envolvam recursos humanos, financeiros e tecnológicos, entre outros. Dessa maneira, a rapidez e a precisão no recebimento das informações determinam aos executivos a eficiência dos sistemas de controles.

A influência da TI é bastante intensa no mundo contemporâneo, principalmente no que se refere à velocidade com que evolui e os reflexos que gera nas sociedades e nas corporações que as utilizam. Exemplos de TI: microcomputadores, servidores, *scanners*, *softwares*, planilhas eletrônicas, banco de dados, entre outros.

A importância dos Sistemas de Informação - SIs evoluiu com o passar dos anos. As SIs passaram por várias fases, iniciando como a operacionalização das atividades de rotina, passando pela integração com os demais sistemas corporativos, culminando com o apoio aos gestores. A informação passou a ser reconhecida como um recurso essencial para o atingimento de diferenciais competitivos e o seu adequado uso como uma garantia de acompanhamento das mudanças (LAUDON; LAUDON, 1996).

Nos anos 50, a informação era tida como um mal necessário associado à burocracia. Os maiores objetivos eram a redução das despesas e dos tempos de processamento das rotinas, em particular nas áreas contábeis.

A partir dos anos 60, a informação passou a ser reconhecida como grande fornecedora de apoio e suporte geral às áreas gerenciais da empresa.
Nos anos 70 e início dos anos 80, passou definitivamente a auxiliar o processo decisório organizacional em seus mais vários tipos de situações e problemas. A partir daí, a utilização da informação passou por mudanças para acompanhar a evolução das tecnologias da informação – *hardware*, *software*, banco de dados e telecomunicações – que possibilitaram novas formas de geração de riquezas (produtos/serviços) e de atendimento às demandas do mercado.

Desde então, a informação é tida como uma arma estratégica ou como uma fonte inesgotável de geração de diferenciais competitivos.

Frise-se que o principal motivo para a existência de qualquer tecnologia deve ser a sua utilidade, ou seja, a TI somente é boa se tiver utilidade para as pessoas e para as organizações. Esse caráter utilitário

surge e aumenta na exata proporção que as pessoas aceitam e utilizam a tecnologia.

Na visão de Albertin (2001), as constantes mudanças e as evoluções na economia e nos mercados provocam atribulações enormes. Daí a TI passa a ser decisiva na capacidade de adaptação e de reação das empresas, auxiliando no sucesso das organizações ao contribuir para que essas possam ser mais ágeis, dinâmicas e flexíveis frente à concorrência e ao mercado.

Na perspectiva de Morton (1991), a TI afeta as estratégias empresariais das seguintes formas:

- a produção física e intelectual de qualquer produto ou serviço;
- a coordenação da organização, pois diminui as distâncias e o tempo; e
- aumento da capacidade de registro e guarda da memória da organização, por meio das modernas tecnologias de gestão de banco de dados.

Ainda na visão de Albertin (2001), o uso da TI no planejamento estratégico empresarial apresenta-se conforme a seguir:

- Novos entrantes: a TI pode ser um fator determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, seja pelo montante do investimento necessário, seja pela assimilação tecnológica.
- Fornecedores: a TI permite criar novos valores e formas de parcerias junto a fornecedores, bem melhores do que as antigas estratégias.
- Clientes: além das novas formas de criação de valores e de diferenciais competitivos, a TI facilita o acesso por parte dos clientes, melhorando o nível de informação disponível e possibilitando uma escolha melhor, mais fácil e rápida.
- Produtos substitutos: a TI contribui para a criação de melhores e diferentes tipos de serviços associados aos produtos e à sua qualidade.
- Indústria: a TI continua oferecendo enormes contribuições para melhorias constantes diversas e para a reengenharia dos processos e das estruturas organizacionais.

Ao fazer uma análise mais recente do impacto da TI, Porter (2001) diz que o entendimento da estrutura em que a organização atua e da vantagem competitiva da sustentabilidade são os dois grandes norteadores mundiais na busca da perenidade lucrativa. Esses aspectos vão além de qualquer tipo de tecnologia, mas apenas por meio da integração com as novas TIs, como, por exemplo, a internet, é que as corporações terão real capacidade de se tornar poderosas forças competitivas.

Conclui-se, portanto, que é imprescindível aos gestores decisores entenderem como a TI deve ser usada estrategicamente com a intenção de gerar vantagens e diferenciais competitivos para as empresas.

Tema 2: Sistemas de Apoio à Decisão e Seus Vínculos com a Inteligência Artificial.

Nos últimos anos a inteligência artificial surge como uma ferramenta estratégica para dar maior competitividade às empresas.

Seu princípio é buscar informes sobre as tendências e os movimentos do mercado e, com isso, antecipar-se às ações dos concorrentes, em vez de somente reagir a elas.

Acrescente-se que a Inteligência Artificial não se trata de espionagem industrial, já que a grande maioria das informações que uma empresa precisa para compreensão da concorrência e para a tomada de decisões já é de acesso público. Sobre isto, Robbins (2000, p.83) afirma: “Informação específica sobre o setor em que você atua e sobre seus concorrentes encontram-se cada vez mais disponíveis nos bancos de dados eletrônicos. Muitas empresas chegam a comprar regularmente os produtos dos concorrentes e pedem a seus engenheiros que os desmontem para descobrir inovações técnicas adicionais”.

São exemplos de informes facilmente disponíveis no mercado: promoções, comunicados à imprensa, anúncios, relatórios anuais, classificados de ofertas de emprego, estudos setoriais e reportagens em geral.

A internet é um instrumento de grande importância às empresas que buscam informações que agreguem valor ao processo decisório, proporcionando vantagens competitivas sobre a concorrência, seja pela maior eficiência operacional, seja pela capacidade de diferenciação, mediante a criação de valor percebido pelo mercado (SENAI, 2005).

Etapas para desenvolvimento de plano de inteligência artificial

O processo para o desenvolvimento de um plano de Inteligência Artificial, proposto por Starec, Gomes e Bezerra (2005), resume-se em cinco etapas: Planejamento, Coleta, Análise, Disseminação e Tomada de Decisão.

Na etapa de planejamento, definem-se os objetivos e metas e identificam-se as informações necessárias. Após a definição do foco da atuação, passa-se para a segunda fase, que é a coleta de dados.

Todos os dados levantados inicialmente são considerados “brutos” e precisam ser “lapidados” para serem usados na formulação das estratégias e na tomada de decisões. De acordo com Cervo (2002, p. 45) “Há diversas formas de coletas de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer, respeitando os objetivos da pesquisa”.

Na terceira etapa, faz-se uma análise sobre todos os dados coletados, para transformá-los em “inteligência”. É um dos pontos fundamentais para a implantação da Inteligência Artificial, já que requer do analista habilidade e conhecimento específico. Mesmo que o processo seja automatizado, apenas o raciocínio humano é capaz de avaliar a importância e a credibilidade dos dados. O propósito aqui é oferecer boas opções e alternativas para à tomada da decisão.

A quarta fase é a de distribuição das informações ou geração do conhecimento. Assim, os dados são transformados em informação e entregues aos decisores. É fundamental que essas informações fiquem à disposição de todos os níveis e áreas da empresa.

Com a disseminação, faz-se um acompanhamento das informações geradas e como elas podem contribuir para que se volte à primeira etapa do processo de inteligência artificial, que é o planejamento e a identificação de necessidades.

A quinta e última fase é a de avaliação do processo de inteligência, para verificar se o plano criado foi eficiente e importante para o tomador de decisões e para a empresa.

Ultimamente a IA é vista como elemento de viabilização da competição, de criação de novas estratégias, de novas estruturas e de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresas e seus consumidores (SANTOS; LAURINDO, 2004).

O objetivo principal dos sistemas inteligentes é “capacitar” o computador, por meio de um *software*, a executar funções realizadas por seres humanos com conhecimento e raciocínio.

Para ser eficaz, um sistema inteligente deve ter algumas atribuições específicas, como: processar e monitorar tarefas, coordenar conhecimentos diferentes, manutenção da base de dados como gestão do conhecimento e capacidade de adaptação a ambientes de mudança (URAIKUL; CHAN; TONTIWACHWUTHIKUL, 2007).

No mundo corporativo, dados e informações trafegam muito rapidamente dentro das empresas e em elevados volumes, mas muitos desses dados acabam não sendo utilizados e não se transformando em conhecimento. É nesse ponto que entra a gestão do conhecimento, que visa à completa interação de informações entre todos dentro da organização. Inteligência Competitiva e Inteligência Artificial possuem um vínculo muito próximo, pois a IC tem como escopo organizar e guardar a enorme quantidade de dados da organização. Já a

IA irá fazer o tratamento e cruzamento desses dados, para que se transformem em informações importantes e que serão usadas na tomada de decisões.

Tema 3: O Processo Decisório na Era do Conhecimento.

Nas últimas décadas, as mudanças vêm ocorrendo no mundo com uma velocidade nunca antes imaginada.

Estamos nos referindo à quantidade enorme de informações disponíveis e das possibilidades de geração de novos conhecimentos, oportunizados principalmente por meio da internet e dos vários outros instrumentos disponibilizados pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Sobre isto, vejamos um parecer esclarecedor de Dutra e Comini (2010, p. 102):

> Observa-se, também, que a volatilidade do conhecimento e da informação se acentuou na primeira década dos anos 2000, devendo-se acentuar cada vez mais no futuro. As pessoas se sentem desorientadas com esta volatilidade, sem saber como pensar seu desenvolvimento e como filtrar a enorme quantidade de conhecimentos e informações ao seu dispor.

Há um consenso entre os maiores estudiosos do tema a respeito de que hoje vivemos a chamada Sociedade do Conhecimento, ou Era do Conhecimento, como muitos preferem chamar.

Souza (2010) afirma que a Sociedade do Conhecimento é resultado de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história, em que o conhecimento fica obsoleto a cada dez anos no máximo e, da mesma forma, os padrões tecnológicos se renovam em espaços de tempo ainda menores.

Foi a partir daí que se intensificou o raciocínio de que a Informação e o Conhecimento sejam contabilmente classificados como Ativo Intangível nas empresas. Provas concretas desse raciocínio são os valores das ações de empresas como o Google e o Facebook, que não dispõem de um grandioso parque de máquinas, equipamentos, imóveis ou outros bens tangíveis, que justifiquem o seu imenso valor de mercado.

Assim, quando se fala da Era do Conhecimento, pensamento imediato nos vem em torno da necessidade de se realizar uma Gestão do Conhecimento dentro das empresas. Nas grandes organizações até já existe uma orientação nesse sentido, mas nas pequenas e médias empresas ainda não há uma clara noção de como tratar todo o conhecimento que é gerado dentro das suas instalações e que podem vir a gerar diferenciais competitivos para o próprio negócio. Por esse motivo, é necessário melhorar a forma de realizar a gestão do conhecimento empresarial, principalmente por meio dos sistemas corporativos nos quais são registrados e arquivados os conhecimentos gerados internamente pelos funcionários e parceiros de negócios.

Ficar aguardando que a organização diga o que fazer ou onde buscar o conhecimento é coisa ultrapassada, pois o pensamento moderno é de que cada pessoa seja totalmente responsável pelas escolhas relativas ao conteúdo do seu aprendizado. É fundamental então que todos estejam alerta aos novos desafios da Era do Conhecimento, a começar pela gestão básica do conhecimento dentro das próprias organizações, fazendo com que seja agregado valor ao processo, filtrando, resumindo e sintetizando as informações realmente necessárias.

A medição dos resultados na gestão do Conhecimento é feita a partir de um conjunto consistente de indicadores e medidores de desempenho da aprendizagem organizacional. À medida que se olham os fatores de tomada de decisão e se reflete sobre os resultados obtidos, pode-se avaliar e identificar os erros e ajustes necessários para assim tomar decisões futuras mais acertadas.

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender a tolerar o fracasso e a corrigir o rumo, até alcançar os objetivos. Conforme Senge (1999), assim cria-se a “organização que aprende” e que gera conhecimento.

No entanto, nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. A base de ideias que sustenta as “organizações que aprendem” estabelece o pensamento sistêmico, a visão compartilhada, a

aprendizagem em grupo e o diálogo como elementos inevitáveis do seu desenvolvimento.

Assim, os principais resultados da aprendizagem organizacional são:

a) melhoria da qualidade do planejamento operacional e estratégico;
b) agilização do processo de tomada de decisões;
c) maior eficiência na previsão de mudanças e nas ações evitando-se surpresas;
d) encorajamento de inovações e incremento na qualidade dos produtos;
e) eliminação da obtenção e processamento da mesma informação em duplicidade;
f) incremento do compartilhamento da informação entre toda a organização;
g) aprendizado abrangendo toda a organização, inclusive a administração;
h) aumento da competitividade e melhoria dos resultados.

Aprendizagem é, então, o fruto de um processo que inicia com a coleta de dados, os quais são organizados e transformados em informações, que depois se transformam em conhecimento, que por sua vez, quando aplicada ao processo decisório, gera vantagem competitiva para a organização.

Ressalte-se que a aprendizagem organizacional não se restringe a um mero sistema de informações ou a um *data warehouse*, uma intranet ou coisa do gênero. Segundo Tyson (1997), a adoção de uma ferramenta que viabilize de forma sistematizada a coleta, análise e disseminação (ou compartilhamento) do conhecimento torna-se fundamental para que os usuários possam tomar ações a partir dele. Deve contemplar informações sobre funcionários, concorrentes, clientes, fornecedores, terceiros e alianças estratégicas e incluir eventos econômicos, reguladores e políticos que tenham impacto sobre os negócios da empresa.

Tema 4: O Decisor Líder, *Coaching*, Inclusivo e Ético.

A Liderança e o Processo Decisório caminham juntos e não se distanciam, até porque quem toma as decisões importantes nas organizações são os líderes. Uma vez que o líder precisa desempenhar papéis gerenciais, seja no nível estratégico, tático ou operacional, cada vez mas necessita de habilidades específicas que o auxiliarão a obter sucesso nas suas ações.

Maximiano (2009) classificou as habilidades básicas de um líder como: técnicas, humanas e conceituais.

As **habilidades técnicas** são relacionadas às atividades específicas do líder. Consistem nos métodos e técnicas comuns do cotidiano, por exemplo: manipulação de máquinas e equipamentos, elaboração de orçamentos e cronogramas de projetos; programação do sistema produtivo; conhecer as características dos produtos e serviços etc.

As **habilidades humanas** abarcam a capacidade de se relacionar com as outras pessoas, agir de maneira empática, compreender as necessidades, as atitudes e os interesses dos outros. A boa capacidade de comunicação e o papel de motivador e educador também fazem parte das habilidades humanas. No extremo, são as habilidades humanas que ajudam o executivo a obter os resultados (CHIAVENATO, 2010).

Já as **habilidades conceituais** remetem à capacidade de lidar com a complexidade organizacional em consonância com a aplicação de ideias e conceitos abstratos. Nesse sentido, o líder será capaz de desenvolver comportamentos organizacionais e estabelecer diretrizes que orientem a organização em um norte estratégico, lidando com as mudanças no ambiente e provendo cenários prováveis de volatilidades.

A alta direção (nível estratégico) necessita aplicar melhor suas habilidades conceituais para definir estratégias adequadas aos objetivos de longo prazo.

A liderança tática necessita de uma carga equilibrada das três habilidades, pois precisa estabelecer o elo entre as diretrizes das organizações - algumas vezes abstratas - e o nível operacional. A operação necessita de maior habilidade técnica, pois lida diretamente com as atividades cotidianas da organização. As habilidades humanas também são importantes, vez que os relacionamentos interpessoais são constantes.

Enfim, não há como negar a total relação existente entre a liderança e o processo decisório. Portanto, quanto mais competente for a liderança da empresa, melhor será o resultado da tomada de decisão organizacional.

Além dessas habilidades, que outras competências são necessárias ao líder no processo decisório? De pronto vem à mente várias outras “qualidades” desejáveis ao líder, dentre elas: boa imagem, credibilidade, boa conduta, transparência, respeito, integridade, educação etc.

Vejam que tais competências estão muito próximas das questões culturais e de valores não só dos líderes, mas também das empresas que eles representam. E ao falarmos de valores, não há como deixar de abordar o seu tema central, qual seja, a ética.

Inicialmente vejamos a definição de ética do Novo Dicionário Aurélio: “Estudo dos juízos de apreciação que se referem à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto".

Normalmente uma decisão afeta o bem-estar individual e social e, portanto, tem relevantes impactos éticos sobre todos os envolvidos. Uma avaliação sobre o comportamento depende primeiramente de ser reconhecida a existência das questões éticas.

As decisões podem ser avaliadas em um sentido relativo, podendo-se determinar, por exemplo, se elas são corretas à luz dos objetivos aos quais visam. Quando os objetivos mudam, os critérios de avaliação também mudam. Aí entra em cena o julgamento.

A falta de percepção do limite da ética pode levar ao desvio de conduta. Aqui nasce, por exemplo, a corrupção, que é um ato coletivo da sociedade, mas que é executado na dimensão dos indivíduos.

Indevidamente muitas empresas dão à ética apenas um caráter de instrumento de controle disciplinar, ficando assim o exercício da ética restrito à descoberta de fraudes e outros crimes corporativos. Raramente relaciona-se a ética aos efeitos nocivos que a falta dela faz à sociedade de forma geral, como, por exemplo, os problemas relativos à diversidade ou com “prejuízos” causados ao meio ambiente.

A situação fica mais complexa, pois na “lista” das condutas antiéticas dificilmente consegue-se relacionar todas as situações possíveis e imagináveis. Assim sempre haverá o perigo de os tomadores de decisões pensarem que tudo que não está escrito é considerado ético ou legítimo.

Praticar a ética é exercer e permitir que todos exerçam a sua cidadania no sentido mais amplo, seja entre colaboradores (com ou sem vínculos de hierarquia), parceiros, clientes ou até mesmo concorrentes. Exercer a ética é tomar e acatar decisões, sejam elas benéficas ou contrárias aos nossos interesses particulares.

Se o modelo permitir hoje uma decisão livre, isso significa que amanhã o processo poderá se repetir sem impedimentos. É uma corrente que deve respeitar as liberdades e os limites legais e morais. Somente assim viveremos em uma sociedade menos perversa e menos oportunista, sem os privilégios hipócritas que infelizmente ainda vemos em nosso dia a dia.

Tema 5: Tendências do Processo Decisório Dentro do Contexto Empresarial

A globalização como um todo vem trazendo enormes mudanças ambientais e estruturais nas organizações. Essas mudanças exigem a adoção de perfis e estratégias semelhantes entre as empresas, que de tanto serem adotadas formam um perfil de tendências corporativas. Estas, por sua vez, necessitam de um novo tipo de gestor, para bem administrar esta nova era competitiva.

Hoje já é realidade uma diversidade de produtos e serviços cada vez maior à disposição no mercado, exatamente pela identificação de necessidades cada vez mais segmentadas. Uma das características desta grande variedade de produtos, é que as empresas tendem a entrar numa mesmice quando se trata de marketing, pois, via de regra, buscam os mesmos tipos de propaganda e de publicidade. E desta forma os produtos passam a ter um ciclo de vida útil mais curto, com rápida obsolescência em função dos avanços tecnológicos.

Em função das incertezas e do imprevisível ambiente de negócios, as empresas passam por constantes reestruturações. São as conhecidas reengenharias, que para manter as organizações competitivas e no alcance dos objetivos, reformulam constantemente o modo de fazer negócios e o de prestar serviços.

Todas essas mudanças ocorrem por causa da “economia rápida”, na qual a riqueza é monitorada desde o momento em que é gerada, através de sistemas informatizados de controle de estoque, leitores ópticos, código de barras, etc. Num sistema de grande porte, a venda é realizada e automaticamente ocorre a baixa no estoque. Se houver uma pequena quantidade de um produto de muita venda, o sistema imediatamente acusa e já se inicia um processo de reposição do produto. O sistema calcula tudo, os tempos, gastos e os ganhos da operação.

Assim, o sistema de controle de informações aparece como fator crítico de sucesso para que as organizações se mantenham em constante condição de competitividade no mercado.

Tendências estratégicas neste novo cenário

Na intenção de tomar as decisões corretas, que levem as empresas ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, surgem as tendências estratégicas. Vejamos as principais tendências do momento.

Aceleração na Entrega e no Sistema de Produção: a agilidade empresarial passa a ser uma estratégia. É desta forma que o uso de aplicativos, do telemarketing e do *delivery* são hoje fundamentais para se obter rapidez na venda e na entrega dos produtos. Outra tendência, por exemplo, o código de barra, tecnologia que permite agilidade no sistema de controle de estoques, vendas e entregas também.

Virtualidade: com o avanço tecnológico e com as políticas de inclusão social, o acesso à internet está cada vez mais fácil e acessível a todos, sendo que esse tipo de comércio eletrônico vem recebendo a adesão de clientes potenciais. Essa estratégia consiste em derrubar os muros empresariais do conceito da loja física, dando corpo ao comércio virtual.

Terceirização: com o avanço tecnológico em todos os setores empresariais esse processo pode ser feito localmente, regionalizado ou até em outros países e continentes. Esta estratégia, na visão de Porter (in KOTLER, 2000, p.102), permite a empresa concentrar-se em seu "core business" e também na Parceria, onde o fornecedor tem que ser visto como companheiro e não como um empregado.

E-commerce: é hoje um dos mais importantes instrumentos da Internet em franco desenvolvimento. É uma estratégia aplicável a qualquer tipo de negócio,

desde sites de venda, troca de produtos, comércio de bens e serviços, com tendência de contínua expansão.

Conectividade: é a capacidade de um dispositivo se conectar a outro e que dessa conexão ocorra a transferência de dados. No ramo empresarial, está diretamente ligada às redes e sua integração e às estratégias de parcerias, buscando um acréscimo do desempenho da rede de alianças.

Filiais econômicas "Keiretsu": é um modelo empresarial onde há uma aliança tática entre organizações por certos interesses comerciais. Essa estratégia é utilizada por organizações que tem porcentagem de outras ou trabalham juntas. Por exemplo, a Coca-Cola que detém participação nas suas engarrafadoras.

Transparência: é mais que uma estratégia, é um fato ou uma prática que faz parte da cultura organizacional. Com todo esse dinamismo nas operações, terceirização e parcerias, as demais estratégias somente serão efetivadas se todas suas ações empresariais forem transparentes para seus *stakeholders*.

Parcerias: com as constantes mudanças de cenários, muitas empresas se viram na necessidade de realizar uma junção, não só entre elas e seus fornecedores, mais até entre empresas consolidadas no mercado, com objetivo de enaltecer os nomes, marcas, produtos ou serviços das organizações. Segundo Alvarez (1996), o estímulo as Parcerias "é condição para a transição do enfoque tradicional para um novo modelo de gestão".

Coopetição: termo usado para descrever a relação simultânea de cooperação e competição entre pessoas ou empresas. Segundo Cohen (1999), implica na parceria inclusive com a concorrência. Por exemplo, normalmente pequenas empresas associam-se para conseguir maior volume e economia nas compras.

Enfim, em um cenário de rápidas e intensas mudanças, estas são algumas das principais tendências atuais. Outras tendências certamente virão, de acordo com as exigências futuras de sobrevivência no mundo competitivo empresarial. Isso vem pedindo a adoção de estratégias cada vez mais ousadas e criativas, tendo como meta final a maximização da satisfação do cliente e a sua fidelização.

Síntese

Vivemos em um período de revisão de conceitos e de transição da humanidade, cujas transformações se aceleram na configuração de uma nova sociedade e de um novo modelo econômico.

Essas mudanças alteram todo o sistema de relações sociais. Com isso, as tecnologias da informação passam a promover uma transformação econômica e social expressiva na sociedade.

Nas organizações, o uso da informação vem sendo cada vez mais e melhor explorado. Mas para isso, é necessária a elaboração de sistemas de informações que facilitem o acesso ao conhecimento para uma melhor tomada de decisões nas empresas.

Considerando o ambiente corporativo neste cenário de mudanças, algumas tendências se destacam, tais como o uso das tecnologias da informação para um melhor estudo das necessidades internas, das expectativas dos clientes e das ações dos concorrentes, permitindo ainda o compartilhamento da gestão por quantos possíveis forem dentro da organização.

A competição exige novos comportamentos dos executivos. Sejam eles quais forem, o uso da informação nas organizações é reconhecido em virtude da procura dos meios mais competentes para atender as demandas atuais. Segundo Carmo (2003), qualquer empresário preocupado com o desenvolvimento de seu negócio deve investir em informação. Ela é fundamental em todas as etapas do processo decisório.

Finalizando, ainda no tocante à gestão, vimos que o líder moderno precisa estar cada vez mais capacitado para utilizar adequadamente todas as ferramentas disponíveis para obtenção de informação e conhecimento.

E o líder, apenas dessa forma, conseguirá diferenciar-se na condução de um verdadeiro trabalho em equipe, por meio do qual conseguirá atingir a todas as pessoas e relacionar melhor todas as possibilidades de compreensão em torno dos objetivos estratégicos organizacionais.

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.