

Capítulo 4 – Tomada de Decisões

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES – consiste precisamente em gerar e avaliar alternativas, cuja escolha conduza a um curso de ação.

1. Processo de tomada de decisões:

O processo de tomada de decisões de forma racional envolve quatro etapas:

A **IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA** é a razão de ser de um processo de tomada de decisões. Os problemas que os gestores enfrentam resultam de ordens vindas dos gestores de nível superior, de situações originadas pela atividade dos subordinados ou da sua própria atividade normal como gestores.

O **DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS** consiste na listagem de várias formas possíveis de resolver um problema que foi identificado e requer solução, raramente um problema de gestão tem uma só solução possível.

A **ESCOLHA DA MELHOR ALTERNATIVA** pode ser feita de várias formas:

- Listagem dos efeitos potenciais de cada alternativa.
- Calcular a probabilidade de ocorrência de cada um dos efeitos potenciais.
- Comparar os efeitos esperados de cada alternativa e as suas respetivas probabilidades.

A **IMPLEMENTAÇÃO DA MELHOR ALTERNATIVA** envolve mais do que dar as ordens adequadas. O processo de decisões só se considera completo quando é possível obter o feedback sobre a resolução do problema que esteve na sua origem.

2. Decisões de rotina e não rotina:

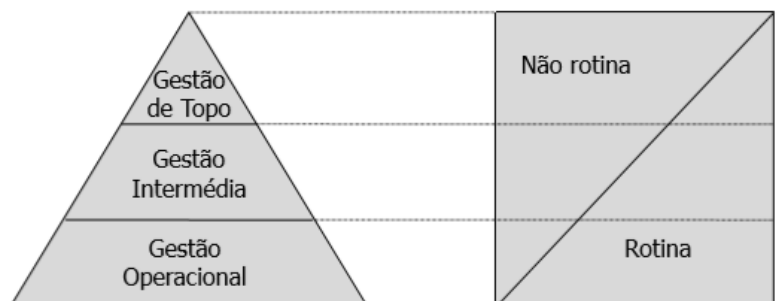
As decisões diferem quanto ao tempo de demoram a ser tomadas, ao maior ou menor envolvimento de toda ou de uma parte da organização, à função ou funções que estão em causa, ...

DECISÕES DE ROTINA – são decisões repetitivas, programadas e estruturadas que têm a ver com a rotina das operações, assentam no hábito, já que a própria organização desenvolveu processos específicos de organização e controlo. Típicas dos gestores de nível inferior.

DECISÕES DE NÃO ROTINA – são decisões não programadas, novas, mal estruturadas, relacionadas com problemas que não se apresentam habitualmente, pelo contrário, podem surgir apenas uma vez, isoladamente. São tomadas por gestores de topo.

3. Certeza, incerteza e risco associados às decisões:

A generalidade das decisões tem sempre um certo grau, pois envolvem acontecimentos futuros cuja previsibilidade assume sempre algum grau de dificuldade.



SITUAÇÃO DE CERTEZA – é aquela em que o gestor teria todas as informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão a ser consideradas.

SITUAÇÃO DE RISCO – ocorre quando existe um grau de incerteza em relação ao resultado de uma alternativa, mas dispõem-se de informação suficiente para prever a probabilidade de que o resultado desejado venha ou não a ser atingido.

4. Métodos auxiliares de tomada de decisões:



A maior parte dos gestores toma as suas decisões com base na sua intuição (ou *feeling*), desenvolvida ao longo de vários anos de experiência de gestão. A intuição é o facto ou aspeto muito importante na tomada de decisões, sendo certo que os gestores intuitivos têm grandes vantagens sobre os demais.

Muitos gestores têm vindo a dar grande importância aos métodos auxiliares da tomada de decisões, como: a programação linear, as filas de espera, a teoria dos jogos, a análise do risco (resultados esperados), árvores de decisões, curvas de preferência, ...

5. Matriz de resultados esperados:

De acordo com esta análise, a decisão aconselhável era aquela em que os resultados esperados seriam mais elevados.

6. Árvore de decisões:

ÁRVORE DE DECISÕES – gráfico que representa cada alternativa como se fosse um ramo de uma árvore, mostrando os valores condicionais, os pesos atribuídos pelas probabilidades de ocorrência e o valor final esperado de cada ramo, ou seja, de cada alternativa.

7. Fatores condicionantes da tomada de decisões:

O processo de tomada de decisões é influenciado por um conjunto de fatores além dos relativos ao tipo de decisões em causa, ou ao grau de incerteza e risco, merecendo destaque os seguintes:

- O tempo disponível para decidir e implementar a decisão, o que implicaria tomar decisões sem conseguir recolher todas as informações que desejaríamos, e às vezes sobre pressão.
- A natureza crítica do trabalho, que se traduz na importância que determinada função desempenhada por determinado gestor representa no sucesso da decisão a tomar.
- A existência, ou não, de regulamentos escritos que se traduz normalmente num diferente grau de complexidade do processo decisório.
- As atitudes da empresa em relação ao processo de decisão, pode traduzir-se num maior encorajamento para a tomada de decisões sistematizadas, com recurso a técnicas ou métodos evoluídos, ou pelo contrário, na tradição de uma certa forma informal de encarar o processo decisório.
- A quantidade de informação disponível implica a necessidade permanente da atualização dos dados relevantes que o gestor deve obter e gerir.
- A capacidade do gestor como decisor tem a ver com a sua intuição, mas também com a sua aptidão para aprender com a experiência e obedecer a um apropriado processo de preparação, decisão e implementação.
- A criatividade e inovação, a capacidade de o gestor para gerar ideias que sejam simultaneamente inovadores e funcionais.

8. Tomada de decisões em grupo:

É natural e até vantajoso que grande parte das decisões sejam tomadas, ou pelo menos preparadas, com a intervenção do maior número de pessoas que irão estar envolvidos na sua implementação.

Vantagens das decisões em grupo são:

- Maior precisão nas deliberações.
- Transmissão e partilha das informações, é particularmente importante quando se trata de uma decisão que envolve uma grande quantidade e diversidade de informação.
- Aumento da motivação.
- Maior e melhor coordenação e controlo das ações subsequentes à decisão tomada.

Inconvenientes das decisões em grupo são:

- O tempo gasto, que muitas vezes é excessivo e se traduz em custos significativos para a empresa.
- A indecisão prolongada quando não se consegue chegar em tempo oportuno a uma maioria que seja significativa e indicadora de ausência de problemas futuros na execução.
- A tendência para a pulverização das responsabilidades, com consequências negativas para a posição das chefias.

Há várias formas de envolver as pessoas na tomada de decisões em grupo:

BRAINSTORMING – é uma técnica de gerar ideias para a solução de um problema que consiste na apresentação de alternativas pelos membros do grupo sem qualquer análise crítica.

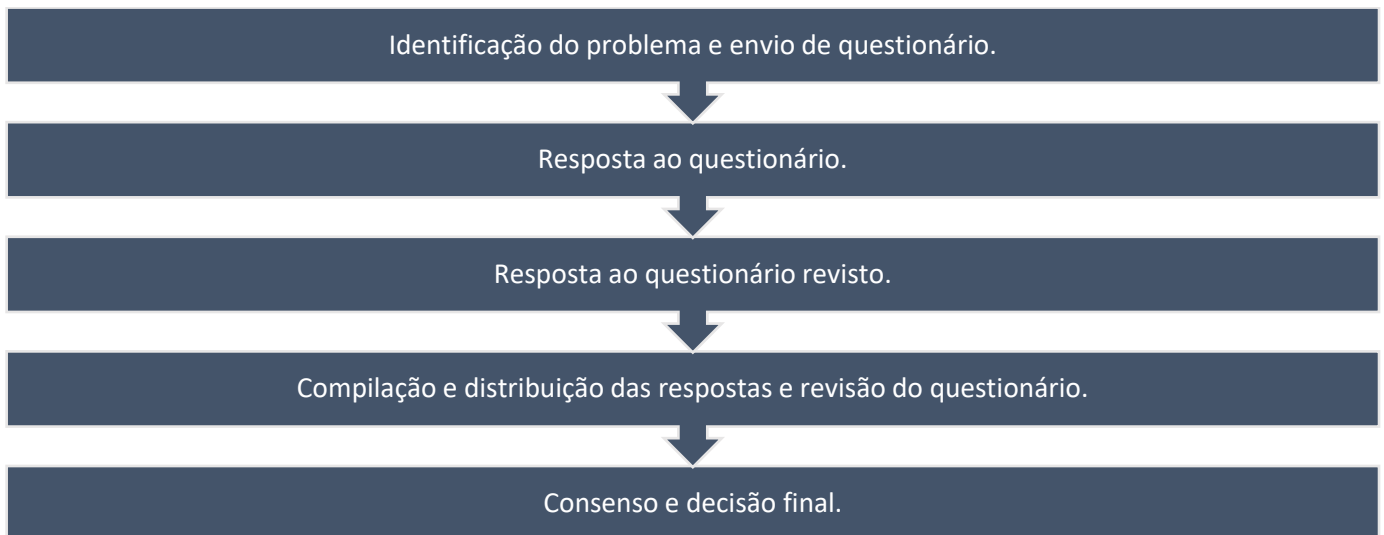
Pode ser usado em qualquer fase do processo de decisão, mas é mais eficaz quando se usa no início, logo que surge o problema.

GRUPO NOMINAL – é uma técnica de decisões em grupo que fundamentalmente se traduz numa reunião de um grupo em que os seus membros apresentam as suas ideias face a face, mas de uma forma sistemática e independente.

A sequência do processo é a seguinte:



MÉTODO DELPHI – é semelhante ao grupo nominal, exceção feita à presença física dos membros do grupo. Este método não permite nunca o encontro face a face dos elementos que constituem o grupo. Caracteriza-se pelas seguintes fases:



Tal como no método do grupo nominal, o método Delphi isola cada elemento da influência dos demais.

Vantagens do método Delphi:

- Pode ser usado para tomar decisões quando um grupo é constituído por elementos que se encontram geograficamente distantes uns dos outros, evitando-se os custos das deslocações.

Inconvenientes do método Delphi:

- Consumo maior de tempo.
- Não beneficia das vantagens resultantes do intercâmbio pessoal de ideias.

REUNIÕES ELETRÓNICAS – é um dos métodos de tomada de decisões em grupo e resulta da aplicação da tecnologia dos computadores aos grupos nominais.

Vantagens das reuniões eletrônicas:

- Anonimato.
- Honestidade – podem ser brutalmente honestos sem serem penalizados.
- Rapidez.
- Mantêm-se dentro do tema da reunião.
- Maior rapidez.
- As pessoas com mais crédito pessoal não se impõem como tal.

Inconvenientes das reuniões eletrônicas:

- Não se tira partido da discussão das ideias face a face.
- Os membros do grupo mais lentos a digitar, embora mais eloquentes, podem ser ultrapassados pelos mais rápidos, embora mais limitados em ideias brilhantes.

O **correio eletrônico** e a **videoconferência** são alguns exemplos dos processos que têm vindo a contribuir para uma alteração radical nas possibilidades de contacto entre as pessoas de uma organização, conduzindo a decisões mais rápidas e melhor fundamentadas.