

TOMADA DE DECISÃO: Como Estratégia na Gestão de Mudança

Danielle Fernandes Pereira

Graduanda de Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Paula Cássia Marra

Graduanda de Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Luís Alexandre de Oliveira

Especialista em Gestão Empresarial e Recursos Humanos – FITL/AEMS;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Patrícia de Oliveira

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O presente artigo pretende demonstrar as várias formas de tomada de decisão e sua importância para o bom funcionamento de uma empresa. Mostrando os diversos tipos de tomada de decisão que podem ser aplicados conforme o perfil de uma empresa ou com a sua real necessidade. Ao identificar o problema pode ser realizado os demais estágios de um processo de solução de problema que são: estágio da inteligência, onde identificamos o problema, estágio de projeto, onde são levantadas possíveis soluções para o problema, estágio de escolha onde se escolhe a melhor solução para o problema e finalmente o estágio de solução de problema que compreende também o estágio de implementação e por fim o estágio de monitoramento. Para finalizar o gerenciamento de mudanças, os impactos causados pelas mudanças, pontos de atenção, rejeição e suas regras básicas. Este tema se justifica pelas mudanças serem cada vez mais necessárias e rápidas dentro de uma organização levando a rejeição, se não for bem trabalhada. Este tema se justifica pelas mudanças serem cada vez mais necessárias e rápidas dentro de uma organização levando a rejeição, se não for bem trabalhada. Este artigo tem como objetivo levantar os problemas que podem ser causados pela mudança, e como as empresas podem se precaver quanto a isso. Para elaboração desta pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: decisão; mudança; tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de mudança cada dia mais faz parte da realidade e cotidiano das pessoas e empresas. Com isso se torna cada vez mais importante entender a necessidade de preparar os envolvidos para aceitar e participar das mudanças. Para as empresas mudar significa se manter competitiva, conseguindo assim se manter no mercado dinâmico.

Este tema se justifica pelas mudanças serem cada vez mais necessárias e rápidas dentro de uma organização levando a rejeição, se não for bem trabalhada.

Este artigo tem como objetivo levantar os problemas que podem ser causados pela mudança, e como as empresas podem se precaver quanto a isso.

Para elaboração desta pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

2 OBJETIVOS

Este artigo tem como objetivo principal levantar os problemas que podem ser causados pela mudança, visa também mostrar algumas maneiras que as empresas podem utilizar para superar esses problemas de forma rápida.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este artigo foi elaborado através de uma pesquisa bibliográfica como fonte primária de dados. Para tanto como base da pesquisa utilizou-se autores como Drucker e Laudon que possuem trabalhos sobre o tema escolhido. Como complementos, também utilizou-se a pesquisa em meios eletrônicos em sites na área de recursos humanos, revistas eletrônicas e artigos científicos.

4 TOMADA DE DECISÃO

4.1 Conceitos

De acordo com Certo (2005, p.123) “tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa”.

“A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e em seguida solucioná-los. A tomada de decisão envolve esforços antes e depois da escolha real” (DAFT, 2005, p.196).

Kazmier L. J. (1975) afirma que: “A habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação”.

“Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas”. E cabe ao tomador de decisão... “reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446).

Conforme Stair e Reynolds (2002) alcançar seus objetivos e metas, a organização depende de uma tomada de decisão efetiva. Na maioria dos casos, o

planejamento estratégico e as metas gerais da organização determinam o âmbito dos processos que agregam valor e a tomada de decisão necessária para fazê-lo funcionar. Em geral, sistemas de informação dão suporte ao planejamento estratégico e a solução de problema.

4.2 Tomada de Decisão na Solução de Problema

Atualmente, as organizações passam por muitas mudanças, portanto é necessário possuir estratégias de decisão, para que as mesmas sejam tomadas rapidamente e ajudem na solução de problemas.

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (CHIAVENATO, 2003, p.348).

A solução de problema representa uma atividade crítica para qualquer organização. Quando se identifica o problema, o processo de solução tem início com a tomada de decisão (STAIR; REYNOLDS, 2002).

Um modelo de excelente aceitação, desenvolvido por Herbert Simon, divide a fase de tomada de decisão do processo de solução de problema em três estágios: inteligência, projeto e escolha. Posteriormente, esse modelo foi expandido por George Huber, tornando-o um modelo de processo de solução de problema completo (STAIR; REYNOLDS, 2002 p.312).

A primeira fase do processo de solução de problema é o estágio de inteligência, durante o qual são identificados e definidos os problemas em potencial e/ou as oportunidades. Neste momento, recolhe-se a informação relacionada com a causa e com o escopo do problema. Durante este estágio, os recursos e obstáculos ambientais são investigados.

No estágio de projeto, são desenvolvidas soluções alternativas para o problema e avaliada a viabilidade de cada uma delas.

O último estágio da fase de tomada de decisão, o estágio de escolha, demanda a seleção de um curso de ação. Este estágio deve, então, ser concluído

com a escolha; a aparente facilidade do ato de escolha não é tão simples quanto parece à primeira vista.

A solução de um problema e a tomada de decisão ocorrem durante um intervalo curto de tempo e, frequentemente, incluem avaliação de várias alternativas. Dessa forma um ou mais passos do modelo de tomada de decisão pode ser repetido. Por exemplo, se um solucionador de problema identifica novas alternativas durante a fase de escolha, pode ter que retornar às fases de inteligência e de projeto para recolher informação adicional sobre tais alternativas. O *feedback* e o ajuste contínuo são comuns durante a tomada de decisão (LAUDON; LAUDON 2001).

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 241), os sistemas de informação têm por finalidade “... a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolvem, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações”.

Os sistemas de informação representam uma parte importante em todas as fases da tomada de decisão e da solução de problema. Escolher e implementar sistemas de informação nas empresas também segue os mesmos passos do processo de solução de problema. Consideramos uma decisão boa quando ela reflete de maneira mais precisa os dados do mundo real. Definimos o que é importante de acordo com o perfil da empresa em questão, com base nos dados coletados para a análise.

4.3 Sistemas de Apoio à Decisão

Existem quatro tipos de sistemas de apoio para os diferentes níveis e tipos de decisão: Sistemas de Informações gerenciais (SIG); Sistemas de apoio à decisão (SAD); Sistemas de apoio ao executivo (SAE); Sistemas de apoio à decisão em grupo (SADG). Cada sistema pode ser usado na solução ou decisão de como proceder em um determinado tipo de problema ou uma situação específica.

Sistemas de informações gerenciais (SIG), Oliveira (2002, p. 59), define que, “o sistema de informação gerencial é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório”.

No estágio de escolha, vários fatores influenciam o tomador de decisão na seleção de uma solução. Um deles é o de analisar se a decisão pode ser programada. As decisões programadas são aquelas norteadas por regras,

procedimentos ou método quantitativo. Os sistemas de informações gerenciais também são usados para resolver decisões programadas, fornecendo relatórios sobre problemas rotineiros e sobre relacionamentos bem definidos (LAUDON; LAUDON, 2001).

As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas:

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programada são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Sistemas de apoio à decisão (SAD), as decisões não-programadas, por outro lado, lidam com situações excepcionais ou incomuns e, em muitos casos, são difíceis de se quantificar. Foram concebidos para auxiliar na tomada de decisões da empresa. Permite calcular custos de produtos, projeta estimativa de lucro/prejuízo, avalia o desempenho da empresa e da economia por meio de gráficos comparativos e planeja a parte financeira através do fluxo de caixa e de planilhas bancaria de fornecedor (LAUDON; LAUDON, 2001).

As decisões não programadas é uma decisão única, tomada uma única vez:

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Sistemas de apoio ao executivo (SAE), ajudam a resolver problemas não estruturados e semi-estruturados, focalizando a s necessidades de informação da alta gerencia. Reúnem dados de fontes internas e externas. Oferecem ferramentas analíticas de fácil manuseio e uso on-line que ajudam os usuários a selecionar, acessar e modelar como quiserem os dados que precisam (LAUDON; LAUDON, 2001).

Sistemas de apoio à decisão em grupo (SADG), um sistema de apoio à decisão em grupo é um sistema interativo, baseado em computador, para facilitar a resolução de problemas não estruturados. A abordagem de um SADG resultou

numa melhoria do processo de tomada de decisão individual para todos os níveis de usuários.

4.4 Gerenciando Mudanças

“A única coisa que se consegue ao resolver um problema é voltar à situação anterior. Portanto o verdadeiro progresso não é obtido solucionando-se problemas, mas sabendo usar as oportunidades criadas pela necessidade de resolvê-las” (DRUCKER, 1995 p. 79).

A dúvida de muitos executivos em relação a mudança é: “Agora que investi milhares, ou até mesmo milhões de dólares em equipamentos e sistemas, minha empresa será mais produtiva? Os funcionários serão mais participativos? Finalmente teremos organização? Passaremos a usar toda essa maravilhosa tecnologia para planejar e executar com mais eficiência em nossa operação?” E a resposta? É não (CRUZ, 2009).

A tecnologia adquirida não garante todos os benefícios esperados pelos empresários (dos mais diferentes tamanho, modelo e cores), não garante sequer que os investimentos feitos em sua aquisição, tenham retorno. É preciso que saibamos aproveitar as oportunidades que essas mudanças proporcionam. Para que isso tenha maiores chances de ocorrer, temos que buscar ajuda na prática uma gerência de mudanças (DRUCKER, 1995).

4.4.1 Impactos Causados pelas Mudanças

Todo trabalho de análise, programação e treinamento devem ser cuidadosamente conduzidos em todas as suas fases, pois esse trabalho tanto pode dar certo como pode dar errado e o fio que separa as duas possibilidades é tênue e de difícil percepção, principalmente pelos mais experientes.

A primeira preocupação que se deve ter é quanto ao impacto que as mudanças provocadas pelos novos sistemas causarão na vida da organização. De nada adiantará todo o investimento feito em Sistema de Informação se aqueles que terão a obrigatoriedade de operá-lo não o fizerem na forma e no tempo previsto, ou seja, se os usuários não estiverem absolutamente convencidos da necessidade e da importância dos sistemas, todo o investimento estará comprometido.

Para que o processo de inovação seja eficaz e se torne possível, é preciso desenvolver um trabalho de conscientização dos usuários quantos à necessidade das mudanças.

No gerenciamento de mudanças, existem 4 estágios relativos a qualquer mudança, e seus efeitos podem por em risco qualquer organização, que são: rejeição, boicote, aceitação, cooperação. É preciso identificar em qual estágio cada usuário está envolvido com as mudanças, pois pela diversidade natural do ser humano, as pessoas podem estar em patamares diferentes durante todo o processo de mudança. Cada um dos estágios existentes em qualquer mudança, deve ser tratado com o mesmo cuidado como se aquela fosse a primeira vez que uma mudança estivesse ocorrendo, pois corremos o risco de termos que retornar ao início da fase sobre passada para resolver os problemas oriundos a ela (CRUZ, 2009, p. 254).

4.4.2 Pontos de Atenção

Dentro de uma gestão de mudanças deve-se ficar atento com o impacto que esta gera nas pessoas.

O modelo de relacionamento cíclico explica detalhadamente a interação existente nos estágios que ocorrem em qualquer mudança. Desde os primeiros contatos no início do ciclo das pessoas, pelo medo do desconhecido e sua natural rejeição, até o domínio pleno da tecnologia mediante o conhecimento de seu uso, quando então se chega à fase da cooperação, há uma natural interação do modelo com a gerência da mudança. A culpa ou responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da empreitada tanto pode ser do analista de sistemas como do usuário. Se alguma coisa der errado, ambos deverão repartir a culpa pelo fracasso. Se alguma coisa dar certo, ambos deverão ser parabenizados. Vamos então, ver cada estágio e suas implicações (CRUZ, 2009, p. 254-255).

4.4.3 Rejeição

No aporte de Cruz (2009), as pessoas não gostam de ter nenhum componente de seu ambiente de trabalho modificado. Embora digam que anseiam por mudanças até colaborem no desenvolvimento delas, usam de uma série de artifícios para retardar esses acontecimentos.

De acordo com Cruz (2009, p. 256):

Nessa fase são comuns frases como: “Do jeito que está, está bom!” “Isso sempre foi feito dessa forma” “Eu sempre fiz assim e sempre deu certo” “Por que mexer em time que está ganhando?” Com essas frases, podemos observar uma clara rejeição de qualquer idéia que implique mudança. O que podemos fazer para que as pessoas passem a colaborar com o desenvolvimento e a implantação das mudanças?

Podem-se seguir três regras básicas, mas que nos trazem resultados mais que satisfatórios.

Primeira regra, não assustar o usuário, interaja com o usuário, faça com que o próprio usuário solicite a mudança, sentindo a necessidade da mesma.

Segunda regra, se alie aos que são favoráveis às mudanças, em toda a empresa, sempre existirão aqueles que são a favor e aqueles que são contra qualquer mudança. Cabe aos responsáveis pelos projetos descobrir os pontos de apoio a fim de fazer as mudanças fluírem mais facilmente. A regra de ouro aqui é então, conseguir o apoio do principal responsável pela operação da empresa ou área que será mudada.

Terceira regra, ressalte as vantagens do novo sistema, a preocupação aqui é não criar resistências desnecessárias, o que invariavelmente ocorre quando se fala mal do que vinha sendo feito. Na fase do estágio da rejeição, as pessoas procuram impedir que as mudanças ocorram, embora ainda seja mais que um empecilho. Já quando passam a boicotar as mudanças, é que devemos aumentar significativamente nossa preocupação (CRUZ, 2009).

4.4.4 Boicote

Nessa fase, as pessoas deixam de ter uma atitude passiva, para uma atitude ativa, sendo esse o mais perigoso dos estágios, significando algo além de uma simples resistência (OLIVEIRA, 2002).

Ao boicotar as mudanças, as pessoas agem com o propósito de fazer com que tudo venha a dar errado com elas (CRUZ, 2009).

4.4.5 Aceitação

A rigor, o simples fato de ter aceitado as mudanças não proporciona a alavancagem necessária para que o sistema tenha sucesso.

Aceitar não significa nada mais que a não ser aceitar, e isso ainda é muito pouco para dar certo qualquer mudança.

Temos como ponto de apoio nessa fase, os usuários ativos que demonstram aceitar não só as mudanças de suas próprias atividades, como ainda ajudam os outros a aceitarem as deles, criando com isso uma sinergia extremamente benéfica ao ambiente. São esses usuários, que primeiro passam para o último estágio do processo de mudança, a cooperação.

4.4.6 Cooperação

O ideal seria que todos os usuários fossem diretos para esse estágio toda vez que alguma mudança se fizesse necessária.

Cruz (2009, p 259) destaca, que:

Por meio da cooperação e da exploração da potencialidade das novas práticas que outros patamares quantitativos e qualitativos serão atingidos. Porém, não podemos nem devemos nos descuidar, ao menor sinal de desande, pode haver um retrocesso na disposição de aceitar e cooperar com as mudanças, isso colocaria tudo a perder.

É importante estimular o usuário a prosseguir com as mudanças, até que passe a ser parte do seu cotidiano para que então não mais pareça uma mudança. Não basta ajudar a atravessar de um paradigma para outro, mas, é necessário estar junto durante todo o processo da mudança, a fim de que em nenhum momento sintam-se inseguros.

O'Brien (2002) descreve que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é proporcionar melhorias importantes nos processos empresariais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa percebeu-se que a tomada de decisão e mudança não são um “bicho de sete cabeças”, está inserida no cotidiano das pessoas e empresas.

A tomada de decisão e solução de problemas diferencia o individual, do coletivo, e quando utilizada de forma adequada, resolve o problema de forma rápida, eficiente e segura.

Observando os quatro estágios pelos quais se passa quando enfrenta uma mudança deve ser cuidadosamente gerenciados pelos responsáveis de realizar as mudanças.

Tão importante quanto começar algo, é acompanhar todo o processo, até que este esteja devidamente concluído.

REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G.; PANNO, CI.; KLOECKNER, M. Administração: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005.

CERTO, S. C. Tomada de decisões. Administração moderna. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CRUZ, T. Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do séc. XXI. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, R. L. Administração. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAZMIER, L. J. Princípios de gerência. 4 ed. Rio de Janeiro: Palas, 1995.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Gerenciamento de sistemas de informação. 3. ed. LTC: Rio de Janeiro, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

O'BRIEN, J. A. Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. Princípios de Sistemas de Informação. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.