

# O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Por Fernando Giúdice \*

## A importância da informatização

A massa crítica de dados, armazenada em arquivos virtuais, substituiu caixas-arquivo, pastas e espaços nas prateleiras.

O gestor tem hoje em sua disposição, farta documentação arquivada na memória de computadores, o que lhe permite ordenar informações, na forma que melhor lhe convém.

A complexa rede de dados, quando analisados em pares (dois a dois) entrecruzam-se com outros dados da massa crítica. Em uma multiplicidade de combinações processadas, os dados produzem informações de saída, na medida e de conformidade com o desejo e necessidade do usuário do Sistema.

Com o uso de “softwares” inteligentes, os dados são processados mediante cálculos, agrupamentos por similaridade; confrontação por dissemelhança. Comparações históricas de dados são compiladas pela formulação de tabelas estatísticas – tudo na velocidade de segundos, com a saída de informações precisas demonstradas na tela do computador.

Com a informatização dispensou-se o trabalho manual demorado e dispendioso, tornando mais ágeis a obtenção de relatórios gerenciais. É inegável, que o relatório gerencial é ferramenta indispensável utilizada no processo de tomada de decisão.

## A criação de índices referenciais

É desejável, que a empresa estabeleça indicadores de desempenho para cada área da organização. Assim, os padrões de desempenho, cadastrados no Sistema, são referências para análise. Eventuais desvios dos padrões mostrados em relatório serão analisados como afastamento das metas de qualidade, produtividade e de resultado econômico.

A quantidade e a qualidade das informações extraídas do Sistema são úteis e indispensáveis para o encaminhamento seguro na solução de problemas durante o processo de tomada de decisão.

De posse das informações, ao gestor compete:

- Selecionar informações relevantes;
- Analisar os desvios dos padrões predeterminados;
- Fazer exame crítico dos indicadores realizados;
- Buscar as causas dos desvios apresentados;
- Tomar medidas corretivas para redirecionar as ações administrativas;
- Dirigir as ações futuras a fim de se alcançar indicadores de qualidade satisfatórios, bem como níveis de produtividade mais promissores a custos menos gravosos.

Diante de farto material informatizado, é preciso aplicar uma visão heurística<sup>1</sup>, porque, às vezes, dados aparentemente contraditórios encontrados em uma área, têm relação estreita com dados de outra área da empresa.

---

<sup>1</sup> “A heurística, do grego heuriskein (descobrir), é uma verdade circunstancial; não é “verificável”, não é matematicamente comprovável. Na técnica de resolver problemas, é a solução obtida através de tentativas e erros, ou conforme Thorndike, por seleção e conexão e mudança associativa”. Do livro: Criatividade & Marketing – Roberto Duailibi e Harry Simonsen Jr.

## O papel do Gerente no processo de tomada de decisão

Infelizmente, a departamentalização criou o vício da especialização. Gerentes especialistas dominam o conhecimento na sua área de atuação. Investidos de capacidade específica, esses Gerentes recebem da diretoria autoridade delegada, com poderes para resolver problemas circunscritos no âmbito de suas responsabilidades. Os Gerentes têm uma visão parcial e compartimentada; preocupam-se com o exame e análise de particularidades. Perde-se, por isso, a visão do todo formado pelo conjunto dos fenômenos inter-relacionados.

Por iniciativa do Gerente, as ações corretivas em determinada área da organização, têm efeitos sobre outras áreas; portanto, todo cuidado é pouco para evitarem-se consequências desastrosas. Efeitos indesejáveis podem ser constatados, por exemplo, quando há corte de gastos, ou investimentos financeiros mal alocados. Comumente, estas ações, produzem reflexos imediatos sobre o volume de vendas, acréscimos de custos, ou redução nos índices de produtividade. Sabe-se, entretanto, que os elementos causadores dos lucros ou prejuízos pertencem a uma combinação de diversos fatores interligados, não ficando claro e definido o grau de responsabilidade de cada área: financeira, operacional e mercadológica. Não há, portanto, um só motivo que explique as razões do aparecimento de lucros ou prejuízos.

É perfeitamente compreensível, que soluções e demandas em uma área da empresa, podem afetar outras áreas da organização.

### A quem compete, então, o poder de decidir?

A tecnologia da informação oferece-nos precioso material, que, se bem trabalhado, multiplica as conexões alternativas; enseja correlações mediante análise combinatória.

Preferencialmente, o diretor de logística deveria transitar por todas as áreas do conhecimento administrativo, porque se pressupõe que ele tenha domínio razoável sobre as técnicas operacionais, de marketing e de gestão econômico-financeira. Assim, na qualidade de Gerente de Negócios, o Diretor de Logística conseguirá: juntar, conectar, ou separar dados das diversas áreas, analisa-los à luz dos eventuais problemas recorrentes e identificar as causas que têm contribuído para o mau desempenho e ineficiência empresarial.

Talvez seja pedir demais, que um só profissional tenha capacidade para desempenhar, com eficácia uma gestão multifuncional. De toda sorte, caso a empresa não possua a figura desse profissional multifunção, as reuniões de diretoria das diversas áreas da empresa, podem suprir esta carência. Contudo, a análise das informações, à disposição das diretorias, deve convergir para o consenso, visando, tão somente, a correção de rumos, tendo como foco a melhoria da qualidade e do resultado econômico. Porém, não devem existir argumentações explicativas, de qualquer diretor, com o propósito de justificar eventuais erros cometidos na área sob seu comando.

O processo de tomada de decisão consensual tem grande “chance” de atingir os resultados esperados. Entretanto, para que se cumpram os planos e metas definidos pela direção da empresa, faz-se necessário o uso da extensa rede de “softwares” interligados (ERP), que permite cruzamento de informações entre os diversos sistemas setoriais e torna possível a produção e emissão de relatórios gerenciais.

Todo o processo de análise e tomada de decisão ficará comprometido se a empresa não possui uma rede de sistemas interligados com plataforma estruturada em sistema operacional e base de dados únicos. Os sistemas setoriais especializados devem “conversar entre si e uns com os outros”, se quisermos gerenciar as atividades a partir das informações demonstradas nos Relatórios Gerenciais.

A administração racional, exercida mediante análise de dados computados eletronicamente, não anula nem dispensa a inventividade. O processo intuitivo, à luz criativa do “insight”, orienta o processo de tomada de decisão, especialmente quando está em curso a elaboração do Planejamento estratégico. A diretoria, diante de conjuntura nacional desfavorável, às vezes, toma decisões intuitivas, apesar da consciência de que algo pode dar errado.

**\*Fernando Giúdice** é Consultor de Organização de Empresa, desde 1972.

Bacharel em Administração e pós-graduado em Gerenciamento Empresarial.

Ex professor das Faculdades Oswaldo Cruz, ministrou cursos de Marketing e O.S.M ( Organização, Sistemas e Métodos).

Promoveu treinamento de Consultores quando na função de Diretor Técnico da Paes de Barros Associados, Engenheiros e Consultores. Nesta oportunidade, coordenou equipe de consultores para a elaboração de Manuais Técnicos que foram publicados pela Barroslearn Produções Didáticas Ltda.

No cargo de Gerente Executivo da NTC – Associação Nacional dos Transportes e Logística, foi palestrante em Convenções, Congressos e Seminários.

Em 1982, dirigiu e coordenou a Pesquisa do Setor (TRC), que culminou com a publicação do primeiro Manual do Sistema Tarifário, com bases técnicas e científicas.

Como articulista, colaborou na redação da Revista BR com artigos sobre organização de empresas, além da abordagem de temas relacionados às técnicas de custos e formação de preços.

Atuou como Consultor em diversas empresas do Setor de Transportes Rodoviário de Cargas, desenvolvendo Projetos nas áreas de Organização, Economia e Finanças.