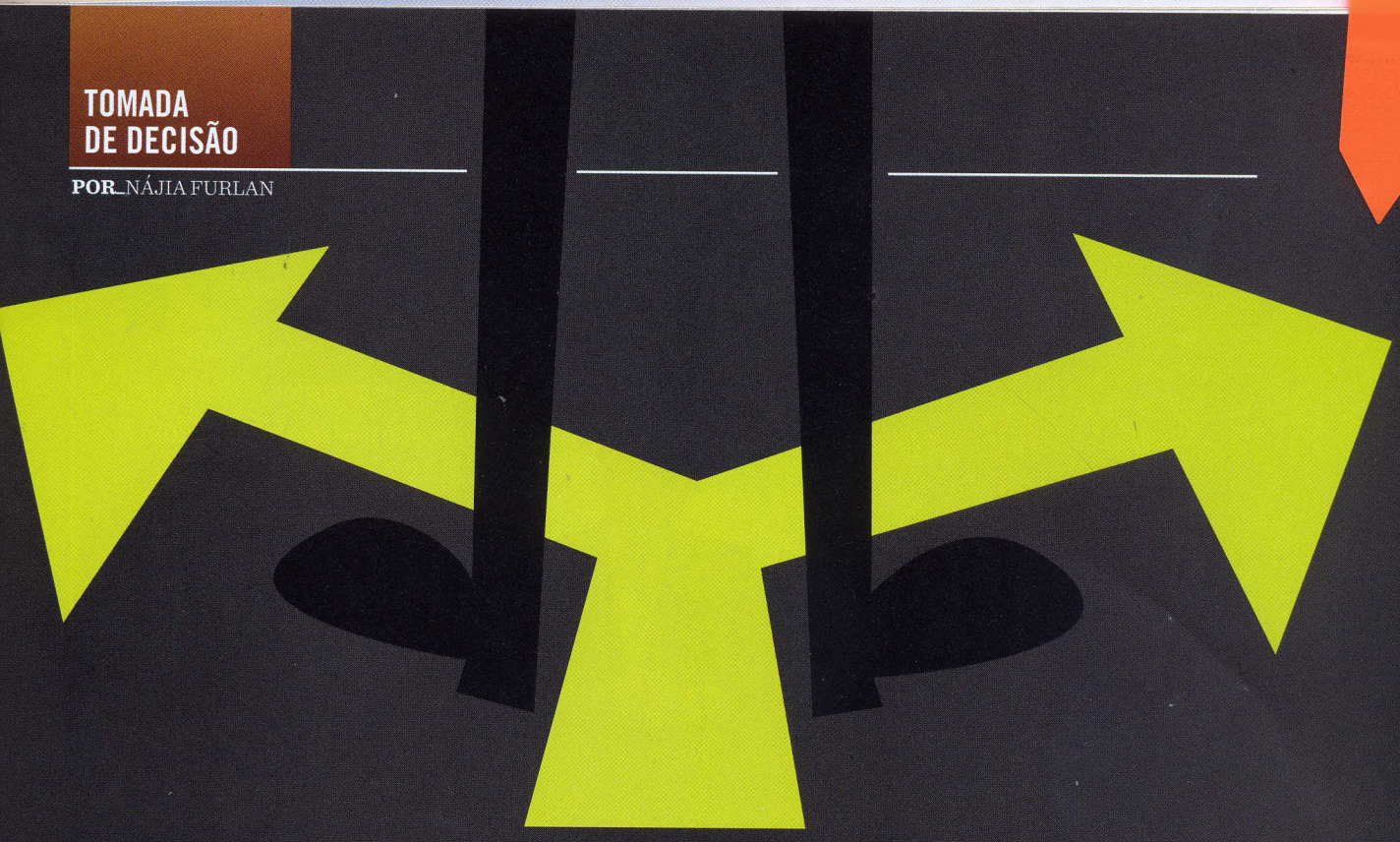
POR_NÁJIA FURLAN



Por detrás DA DECISÃO

UMA PESSOA, UM PROFISSIONAL, DECIDE COM BASE NOS CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS CONTABILIZADAS DURANTE A VIDA. FATORES EXTERNOS TAMBÉM INFLUENCIAM

Em todos os níveis, as decisões são tomadas dentro de uma empresa. Desde os níveis de supervisão e execução – que são as decisões do dia a dia, que visam mais à eficiência – até o nível estratégico (das decisões mais relevantes para a sobrevivência e crescimento da organização no futuro); passando pelo nível intermediário ou gerencial (das decisões mais táticas). E em todas essas camadas, as decisões podem ser vitais para o sucesso da empresa ou fatais para o fracasso.

Certa ou errada, tão ou mais importante que a decisão é o ato de tomá-la. Isso porque detrás e antes desse ato estão vários fatores internos e externos que agem – sozinhos ou aliados – para que os riscos sejam os menores possíveis. Trata-se aqui daquele momento crucial em que o gestor tem que decidir por um plano e agir firme e certeiro. E, nessa hora, o que será que conta mais: conhecimento teórico, estudo, atenção, *feeling* ou alguma outra habilidade?

Para encontrar as respostas, foi fundamental o auxílio do Administrador Jorge Matos, presidente da Etalent, empresa de tecnologia especializada na gestão da Mudança Pessoal e na Educação do Comportamento, e autor do livro *Talento Para a Vida.* Mestre em Gestão Empresarial pelo ISCTE/FGV, ele atuou como executivo do Grupo Accor, Grupo Industrial João Santos e IT Companhia Internacional

de Tecnologia e executou diversos projetos nas áreas de Gestão Empresarial, Recursos Humanos, Planejamento Estratégico, Gestão de Mudança e Educação, Vendas e Atendimento para Empresas. Atualmente, também é professor da Fundação Getúlio Vargas.

Segundo Matos, na hora H, várias questões podem tornar uma decisão difícil, uma delas é a falta de experiência. "A decisão é mais do que um simples sim ou não. Pressupõe um profundo conhecimento a respeito de todas as variáveis intervenientes ao processo, como sistema, ambiente, pessoas, competências, entre outras, que sejam capazes de levar a cabo aquilo que foi decidido", afirma.

Como complementa o especialista, a tomada de decisão é composta por vários elementos que devem ser analisados em conjunto e dependem muito de onde e como se pretende chegar. "Uma decisão a ser tomada sobre um objeto complexo exige, por exemplo, muito conhecimento e estudo. Decisões que tenham natureza política e envolvem diversos fatores podem exigir muita habilidade. No que tange à atitude, dentro do nosso conceito de que atitude é tudo o que fazemos, sim, a atitude é fundamental. Quando a atitude é aplicada como sinônimo de comportamento, neste caso assume papel especial, pois algumas pessoas tendem a ser mais centralizadoras e postergadoras e acabam não tomando as decisões no tempo adequado; enquanto outras o fazem mais rapidamente e às vezes sem considerar todos os elementos intervenientes", explica.

Adm. Jorge Matos, presidente da Etalent

> ***"A decisão é mais do que um simples sim ou não. Pressupõe um profundo conhecimento a respeito de todas as variáveis intervenientes ao processo, como sistema, ambiente, pessoas, competências, entre outras, que sejam capazes de levar a cabo aquilo que foi decidido"***

CALMA

Mas quando o momento não é tranquilo e exige decisões rápidas, a dica é seguir o *felling*. "Decisões rápidas têm a ver com a temporalidade das questões a serem decididas. Um piloto que precisa arremeter um avião na cabeceira da pista por algum problema no último segundo identificado, o que faz com competência, não por ser esperto, gênio ou qualquer coisa semelhante, mas sim por ele ter sido treinado dezenas ou centenas de vezes para aquela circunstância. Dessa forma, se um profissional trabalha em algo em que são exigidas respostas rápidas, ou ele deve ter muita experiência (que pode ser chamada também de *feeling*), ou ser treinado para isso. No mais, é contar com a sorte", diz Matos.

O comportamento e a posição de cada "tomador" também podem ser determinantes para a decisão. "Pessoas de alta dominância tendem a ser mais objetivas e rápidas nas decisões, mas podem pecar na sua qualidade. Pessoas com alta influência tendem a ouvir excessivamente outras pessoas, sendo mais democráticas, mas podem se perder na objetividade e no foco. Pessoas com alta estabilidade costumam decidir de forma bem estruturada e organizada, mas tendem a ser mais conservadoras; e, por último, pessoas com alta conformidade tendem a decidir com muita qualidade, mas a protelam ao máximo, pois frequentemente acham que não possuem todos os dados necessários para uma boa decisão", explica Matos.

HORA DE DECIDIR

São decisões acertadas que colocam uma empresa ou um grande grupo numa posição de destaque no mercado. Mas tão importante quanto os passos já trilhados são os que estão por vir. Afinal, são as decisões que

precisam ser tomadas, já que determinam, também, o futuro.

Por exemplo, inspirada nos casos de sucesso da empresa capixaba Marca Ambiental – especializada em multitecnologias para o gerenciamento integrado de resíduos, no ramo desde 1995 –, uma parceria de empresas está desenvolvendo um projeto piloto bem interessante. Trata-se do Complexo Industrial Eco-Tecnológico do Litoral do Paraná (CIETec).

Sócio no projeto, o engenheiro mecânico Rogério Gonçalves explica: "O conceito tem como base a integração entre o processo de valoração de diversos tipos de resíduos por meio de tecnologias factíveis e comprovada utilização em algum lugar do mundo. O ponto comum dessas tecnologias é o de permitir a separação, recuperação e processamento desses resíduos de forma a viabilizar sua utilização como matéria-prima renovável dentro de processos industriais".

Segundo Gonçalves, o conceito não é novo, mas apenas hoje é financeiramente viável, desde que a logística e a continuidade de fornecimento do resíduo seja uma questão controlável. "Expandindo esse conceito do plástico poderemos realizar o mesmo processo com outros materiais como papel, alumínio, madeira e até resíduos orgânicos, desde que tenhamos em mente que cada um desses componentes é passível de ser transformado em novos produtos ou em energia elétrica e calorífica", conta o empresário, que completa dizendo que a grande inovação está no modelo de negócio.

Até chegar à decisão de implantar esse novo modelo, o caminho teve início na elaboração de um estudo de tendências mercadológicas e tecnológicas tendo como visão futura a transformação ocorrida na Europa e nos Estados Unidos por meio da implementação de legislações ambientais que tornaram obrigatórias a utilização de mecanismos limpos de produção, revela Gonçalves.

"Trouxemos esse estudo para a nossa realidade usando como estrutura básica a lei de 2010, que criou o Plano Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Com esses elementos em mãos, foi desenvolvido um Plano Estratégico que estabeleceu uma grande mudança de paradigma pelo qual uma empresa de serviço precisaria se transformar em uma indústria e, em decorrência do nível de risco, surgiu a necessidade de primeiramente avaliarmos o modelo de negócio em um plano piloto, mitigando os cenários mais arriscados", lembra Gonçalves.

A primeira fase para o plano piloto era encontrar um local que fosse logisticamente viável e com um mercado potencial, capaz de ser desenvolvido em um período de tempo não superior a três anos. "Com esses critérios em mente, adquirimos a área no distrito de Alexandra, há pouco mais de um ano e, durante esse período, focamos nossos esforços em melhorar a estrutura existente de forma a preparar a área para a implantação de novas unidades de tecnologia", afirma.

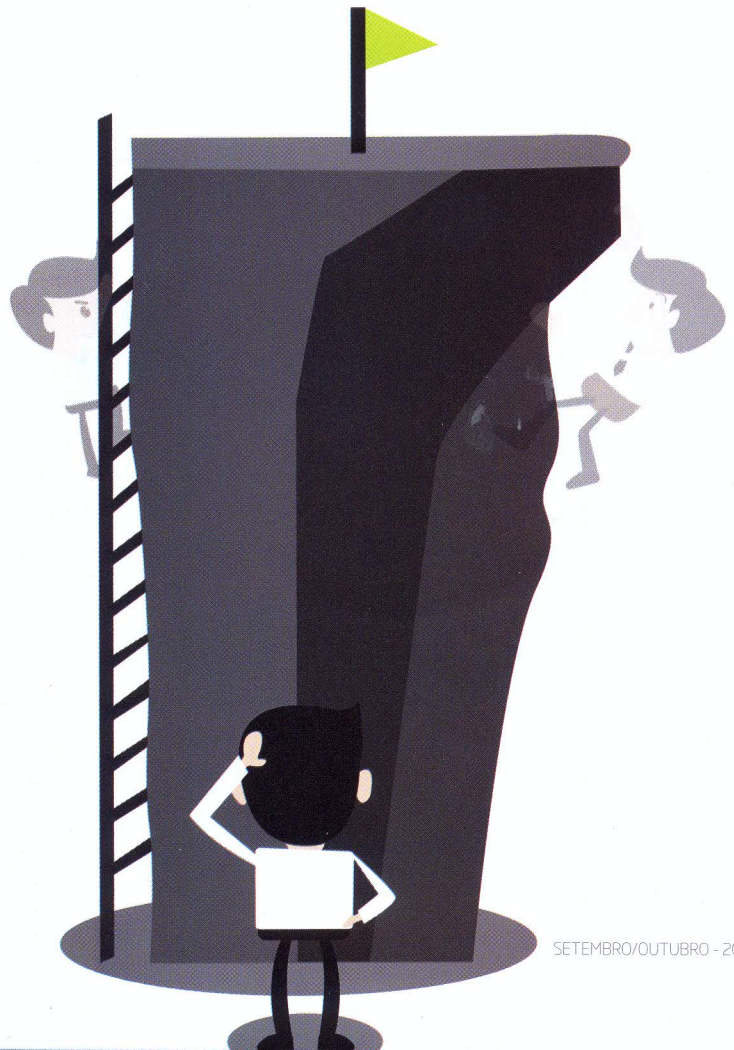


Foto: Divulgação

> ***Todo gestor deve ter ao seu lado um grupo de pessoas que compartilham o mesmo sonho"***
> ROGÉRIO GONÇALVES

A decisão mais recente e, provavelmente, segundo Gonçalves, a mais arriscada, foi a definição da matriz de tecnologias que o grupo implementaria nos próximos anos. "O nível de risco está diretamente relacionado ao fato de não sabermos muito claramente o fator de obsolescência dessas tecnologias *versus* demanda do mercado. Porém, entendemos também que o processo de inovação sempre passa por incertezas e, se quisermos realmente provar o modelo de negócio, precisamos obter informações que ainda não temos e a única forma de obtê-las é realizar e aprender e realizar melhor, afinal, nossa visão de futuro é audaciosa, pois queremos replicar em todo o Brasil e quem sabe mais longe", arrisca.

Para o empresário, todo gestor deve ter ao seu lado um grupo de pessoas que compartilham o mesmo sonho e um grupo de pessoas que entendem que esse é apenas um sonho, mas que acreditam não ser possível sua realização ou que apenas entendem que essa realidade esteja muito distante. "Gosto muito de ouvir aquelas pessoas que dizem *'sempre fizemos assim, para que mudar?'*, pois o *'fizemos assim'* já está há muito tempo e se está esse tempo todo realmente deve ter sua relevância em ser ouvido. Esta é a primeira etapa no meu processo decisório: ouvir e compartilhar os anseios, as dúvidas e as experiências e somente depois disso falar", comenta.

Nas tomadas de decisão, Gonçalves chama essa fase de tácita; segundo ele, muito importante, mas não suficiente. "Acredito muito em informação explícita, como números, estatísticas e qualquer outra fonte que me permita fazer avaliações mensuráveis. A combinação da fase tácita com a explícita cria uma base para as minhas decisões, contudo, na prática, aprendi, desenvolvi, não sei exatamente quando e onde surgiu, mas respeito muito a minha percepção sobre as pessoas, sobre o entorno e sobre o momento em que as minhas decisões são tomadas, ou seja, no atual nível de experiência profissional acredito que a mistura do científico com a sensibilidade sobre o assunto gera uma melhor decisão e pratico isso sempre", completa Gonçalves.

No caso de uma decisão equivocada ou não tão certeira, Gonçalves pondera: "Antes de tudo tento lidar com a emoção da decepção e depois com as consequências, pois elas sempre aparecem. Depois tento aprender com o problema e tornar mais robusta a próxima decisão que terei que tomar para corrigir a primeira e voltar aos trilhos".

A grande questão, segundo ele, é independente da decisão a ser tomada, independente dos resultados desta. O grande lance, mesmo, é não desistir. "O erro também gera aprendizado", conclui.

A TECNOLOGIA DA ESCOLHA CERTA

Além da experiência, do conhecimento, do *feeling* e de outras habilidades próprias, existem tecnologias, técnicas e outros recursos externos que podem ajudar na hora da tomada de decisões. E isso, segundo o professor Erico Oda, da Faculdade de Educação Superior do Paraná (FESP-PR), não é de agora.

"Desde o clássico método cartesiano de testes de evidências científicas do século 17, passando por técnicas de análises multicritérios baseadas em Métodos Quantitativos, Pesquisa Operacional e Estatística, até os modernos sistemas informatizados e complexos de *Business Intelligence*, que acrescentam novos recursos de Inteligência Artificial e de análises de Big Datas, que possibilitam considerar dimensões quantitativas e qualitativas, com volumes gigantescos de dados, nas análises das decisões a tomar", comenta Oda, que é especialista no tema – tanto na teoria, quanto na prática.

Oda é especialista em Processamento de Dados e mestre em Administração, com concentração em Sistemas de Informação e Apoio à Decisão pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS).

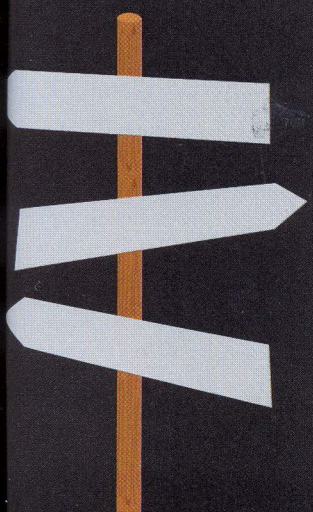
Na experiência prática, ele acumula a consultoria sênior da Tiger – Tecnologia da Informação e Gestão Empresarial Ltda. e outras nas áreas de Gestão da Informação e do Conhecimento, Tecnologias de Informação Aplicadas, Planejamento e Gestão Estratégica Empresarial, principalmente nos seguintes temas: Sistema de Informação, Sistema de Apoio à Decisão, Inteligência de Negócios (BI), Gestão de Processos (BPM), Ferramentas Computacionais e Modelos Operacionais.

Erico Oda, professor da Faculdade de Educação Superior do Paraná (FESP-PR)

Segundo Oda, a grande maioria dos Administradores conhece esses recursos durante a formação acadêmica. Porém, as reais aplicações destes em processos de tomada de decisões depende muito da natureza da decisão, da sua abrangência e urgência, e da gravidade das suas consequências. "Afinal, a utilização desses recursos demanda de tempo, experiência e esforços", pondera.

RISCOS

Ainda de acordo com o mestre da FESP, mesmo com apoio da tecnologia, os riscos sempre existem. "Mas quanto maiores a responsabilidade e a repercussão da decisão, maiores deverão ser os cuidados na minimização da probabilidade de erros e, consequentemente, mais sofisticadas e abrangentes deverão ser as ferramentas disponíveis a utilizar. As modernas ferramentas de análises de problemas para tomada de decisões podem considerar e envolver os dados quantitativos e qualitativos até quase a sua exaustão, mas sempre haverá uma participação da bagagem de experiências anteriores do gestor, que aprimoram a sua 'intuição' na palavra final da decisão", orienta Oda.



Ele ainda ressalta que uma das características e premissas de "Inteligência Artificial", presente em soluções de *Business Inteligence*, é a capacidade dessas ferramentas se aprimorarem com o uso, aproveitando os acertos e erros de decisões anteriores.

INDICAÇÕES

Para o professor, com todo o recurso disponível, a melhor forma de tomar uma decisão é zelar pela imparcialidade na análise das evidências e das opções disponíveis, bem como na consideração das dimensões de urgência, abrangência e gravidade das consequências, como abordado anteriormente. "De nada adianta tomar uma decisão mais correta possível, se for tarde demais", afirma.

E sobre as consequências de errar, Oda completa que variam de acordo com o nível da decisão e da frequência da ocorrência do erro. Essas vão desde pequenos prejuízos recuperáveis (no caso de erros de âmbito operacional) até riscos mais sérios, no caso dos erros em âmbitos estratégicos.

"Nesse caso, a própria sobrevivência da empresa pode ser colocada em risco. Por exemplo, a demora da Motorola em substituir a tecnologia analógica pela digital em seus telefones celulares a fez perder a liderança de mercado para a Nokia, que, por sua vez, também demorou a adotar o conceito de 'smartphones' e perdeu a sua liderança mundial no mercado de aparelhos móveis para a Apple e a Samsung e, deslocada para o segundo plano, foi recentemente adquirida pela Microsoft", relata o especialista.