

Como tomar uma decisão?

Alfredo Passos

Os editores da Harvard Business Review, Leigh Buchanan e Andrew O'Connell, fizeram um estudo sobre a história da tomada de decisão (HBR Janeiro 2006), onde comentam que em meados do século passado, um executivo americano do setor de telefonia, Chester Barnard, inseriu a expressão tomada de decisão, típica do vocabulário da gestão pública, no mundo dos negócios.

Ali, ela passou a substituir descrições mais limitadas como "alocação de recursos" e "definição de políticas". Com isso, o administrador deixou de se ver como o responsável por uma deliberação contínua, hamletiana, e passou a buscar decisões rápidas, de pronta execução.

Mas a tomada de decisão é, naturalmente, parte de um fluxo de pensamento iniciado nos tempos em que o homem, diante da incerteza, buscava orientação nos astros.

Desde então, nunca cessou a busca de novas ferramentas decisórias, do sistema numérico indo-arábico ao empiricismo sistemático de Aristóteles, dos avanços na lógica do frade Occam ao raciocínio indutivo de Francis Bacon à aplicação do método científico por Descartes.

A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão.

Apesar disso, a história da estratégia decisória - sintetizada nessa cronologia e examinada em quatro ensaios sobre risco, dinâmica de grupo, tecnologia e instinto - não é a de puro progresso rumo a um perfeito racionalismo. Estudiosos no século 20 mostraram que o custo de reunir informações leva o executivo a tomar decisões "boas o bastante".

E pior, tomamos decisões contrárias a nossos interesses econômicos, mesmo cientes disso. Já na ausência de emoção é simplesmente impossível decidir.

Por que a surpresa, então, quando um guru como Malcolm Gladwell vem pregar - apesar do crescente acesso à informação trazido pela tecnologia - as virtudes da decisão instintiva tomada, literalmente, num piscar de olhos?

Em 2001, Ram Charan, autor, professor e assessor de altos executivos de empresas como GE, Ford, DuPont, EDS, escreveu um artigo para Harvard Business Review, com a seguinte abertura: "a função do presidente, todos sabem, é tomar decisões. E é isso o que a maioria faz, inúmeras vezes, ao longo da carreira. Contudo, para que essas decisões tenham impacto, a organização, em seu todo, também deve decidir, executá-las. Quando isso não ocorre, a empresa é vítima da cultura da indecisão."

Sabemos que não é só o presidente que toma decisões em uma empresa.

E neste contexto é importante pensar em "diálogos decisivos", denominação de Charan, para o processo de quatro elementos, que leva da decisão a ação, ou uma "guerra contra indecisão".

Primeiro, devem envolver a busca sincera de respostas; segundo, devem tolerar verdades desagradáveis; terceiro, devem acolher uma ampla faixa de opiniões, dadas de livre e espontânea vontade; e, quarto, devem indicar um curso de ação.

A decisão passa pela análise de dados e informações. A transformação destes, é o trabalho de Inteligência Competitiva ou de Mercado. Ou seja, a análise de mercados, consumidores, competidores, entre outros fatores, faz a diferença entre as empresas líderes e as empresas seguidoras, na atualidade complexa dos negócios.

Por isso, apresentar fatos sobre como se vai ganhar um mercado, que clientes conquistar, quais são as novas exigências e necessidades dos clientes e consumidores, qual o número correto para força de vendas, são situações empresariais que exigem cada vez mais, menor tempo de resposta. Porém quanto menos informação e análise, maior o risco para tomada de decisão.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em 11 abr. 2008

A utilização deste artigo é exclusivo para fins educacionais.