

## As fases do Processo de Tomada de Decisão<sup>1</sup>

A tomada de decisão é tipicamente descrita como “escolher entre alternativas”. Mas acredito que esta visão é muito simplista, pois a tomada de decisão é um processo abrangente, não apenas um simples ato de escolher entre alternativas.

O processo decisório divide-se em um conjunto de oito passos, que começa com a identificação do problema e os critérios de decisão. Depois é necessário desenvolver, analisar e selecionar uma alternativa que pode resolver o problema. Em seguida, implementar a alternativa e, por fim, fazer uma avaliação da eficácia da decisão. Essa metodologia pode ser aplicada nas decisões pessoais e profissionais, seja para definir onde passar as férias ou até mesmo optar pelo lançamento de um produto ou serviço no mercado.

Tudo começa com a existência de um problema. Deve-se fazer uma comparação entre o estado atual e algum padrão - que pode ser o desempenho anterior, decisões tomadas por outras áreas da organização ou fora dela - para fato semelhante. Em seguida, deve-se avaliar a pressão para a tomada de decisão como prazos, crises financeiras, expectativas da diretoria, etc. Depois, identificar a autoridade delegada para a decisão e outros recursos necessários para decidir.

Para identificar os critérios de decisão é preciso determinar pontos relevantes, sejam eles implícitos ou explícitos. Nesse processo também é necessário determinar os pesos desses critérios. Eles devem sofrer uma classificação de importância, ou seja, devem ser atribuídos pesos aos itens para que seja dada a eles a prioridade adequada. A sugestão é atribuir um peso 10 para o critério mais importante e então determinar os pesos dos restantes de acordo com este padrão.

Mas como desenvolver alternativas? Essa etapa exige que o tomador de decisão somente liste as alternativas viáveis que poderiam resolver o problema, contudo, ainda não deve ser feita nenhuma avaliação das alternativas listadas. Começa, então, a análise das alternativas listadas anteriormente. Os pontos fortes e fracos de cada uma se tornam evidentes quando são comparados com os critérios e pesos estabelecidos.

Depois da avaliação, chega o momento de selecionar uma alternativa. Como já foram determinados todos os fatores pertinentes da decisão, atribuídos pesos de forma apropriada e também foram identificadas alternativas viáveis, é hora de escolher a alternativa que teve a melhor nota final.

A implementação da alternativa mais viável requer um passo importante, pois é o momento de colocar a decisão em prática. Esse processo inclui transmitir a decisão a todos os afetados por ela e também buscar o comprometimento dos envolvidos nela.

O último passo é avaliar a eficácia da decisão. Para isso, é importante analisar se ela realmente solucionou o problema e se os objetivos desejados foram atingidos. Porém, caso o problema persista ou não tenha sido resolvido, deve-se examinar, cuidadosamente, se ele foi definido de forma adequada, se houve erros na avaliação das diversas alternativas ou se ela foi implementada de forma inadequada. Ou seja, se preciso for, é necessário reiniciar o processo.

Carlos Alberto Pescada é consultor do IDORT/SP em Transformação e Desenvolvimento Organizacional ([pescada@uol.com.br](mailto:pescada@uol.com.br)).

## Tomada de Decisão – uma arte a ser estudada<sup>2</sup>

Autor: Arthur Diniz

Tomar decisões é uma atividade que praticamos diariamente, de uma forma ou de outra. Podemos até mesmo tomar a decisão de não tomar nenhuma decisão. Enfim, não temos como escapar. Por isso a habilidade de tomar decisões eficazes é uma das competências mais importantes que uma pessoa pode desenvolver. Quando desenvolvemos um modelo bem-sucedido de tomar decisões temos os seguintes ganhos:

- Aumento da segurança e da confiança em um momento de decisão;
- Cada vez mais as decisões passam a ser tomadas de forma rápida;
- Quanto maior a responsabilidade, maior é o impacto das decisões;
- Essencial para momentos de crise;
- Permite maior competitividade no mercado.

Uma das variáveis que mais se relaciona com o sucesso de executivos é a capacidade de tomar decisões complexas. Existem quatro grandes tipos de decisões a serem tomadas no nosso dia a dia:

Decisões intrapessoais ou individuais – são as decisões que só afetam o meu bem estar e o de mais ninguém, como: “devo dormir mais 40 minutos ou levanto e pratico exercícios?”

Decisões interpessoais – são as decisões que afetam também o bem estar de outras pessoas, como: “devo sair pra jantar com a minha esposa ou fico em casa vendo futebol?”

<sup>1</sup> [http://www.consumidorrs.com.br/antigo/index.php?p=cont\\_int&p1=comentario&txt\\_codigo=10006041](http://www.consumidorrs.com.br/antigo/index.php?p=cont_int&p1=comentario&txt_codigo=10006041)

<sup>2</sup> <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/arthur-diniz/tomada-de-decisao-%E2%80%93-uma-arte-a-ser-estudada>

Decisões de grupo – precisam ser tomadas por grupos de diferentes formas e tamanho.

Decisões organizacionais – decisões que podem ser tomadas por pessoas ou grupos, mas que impactam as empresas e seus resultados no seu dia a dia.

Independente do tipo de decisão a ser tomada, existem dois grandes aspectos que precisam ser considerados para uma boa escolha: pessoas e processos. Pessoas impactam as decisões por seus estilos e características distintas usadas durante os processos. Já o processo de tomada de decisão pode ser usado por qualquer pessoa para melhorar o seu resultado. Quando pensamos no fator pessoas, temos que refletir sobre quais as características de um bom tomador de decisão. Pesquisando os melhores autores sobre o tema, gostei muito da lista desenvolvida por Murringham Mowen em seu livro *The art of high stakes decision making*. Segundo o autor as características são:

Focam no processo e não no resultado;

Aprendem com a experiência;

Eles têm diversão em experimentar;

Têm visão sistêmica;

Sabem quando delegar/empoderar;

Eles sabem quando pedir ajuda;

Eles implementam as decisões com precisão e força.

A primeira característica chama a atenção por ser bem polêmica. Será que eu não deveria focar no resultado para tomar uma decisão melhor? Eu tendo a concordar com o autor. Acredito que uma decisão tomada de forma correta, seguindo um processo organizado, tende ao longo prazo a ter melhores resultados. Focar somente no resultado pode fazer com que o tomador de decisão pule etapas ou ignore o processo e comprometa a decisão em si.

Quanto às outras características não tenho muitos questionamentos. A reflexão que fica para você leitor é: quais dessas características você já tem desenvolvidas e quais você precisa desenvolver?

Agora que já entendemos as características dos tomadores de decisões eficazes, vamos ao mais importante: o processo. O processo é a chave da eficácia na decisão, pois qualquer pessoa pode tomar uma decisão melhor se ela se propuser a seguir um processo bem desenhado. Por isso, depois de pesquisar junto aos meus clientes de Coaching, resolvi desenhar um processo que considero muito útil para ajudar qualquer pessoa a tomar decisões melhores. Esse processo divide a decisão em quatro fases:

#### 1. Definição do problema ou da oportunidade

Nessa fase, temos que definir com clareza quais são os objetivos da decisão a ser tomada e os resultados esperados. Parece incrível, mas muitas decisões erradas são tomadas nas empresas porque as pessoas não conversam sobre isso. É nessa fase também que temos que definir quais serão os critérios utilizados para tomar a decisão, especialmente decisões de grupo. É aqui também que definimos quem participa da decisão e como participar. É uma fase que não pode ser pulada nem eliminada.

#### 2. Discussão

Nesse momento do processo recolhem-se todas as informações necessárias. Baseando-se nas mesmas alternativas, identificam-se três ou quatro para serem analisadas e comparadas. É muito importante buscar sempre mais alternativas antes de seguir em frente. Depois disso precisam ser avaliados riscos e benefícios de cada alternativa para que se possa compará-las.

#### 3. Tomada de Decisão

O fato de uma decisão ser baseada em um processo bem definido não implica em eliminar os fatores emocionais e a intuição do processo. No momento de decidir, tudo deve ser levado em consideração.

#### 4. Implementação

Chegou a hora de avaliar a decisão e implementá-la. Temos um *check-list* bem simples para avaliar uma decisão, o que ajuda muito na reflexão e pode também melhorar as próximas decisões. Veja abaixo:

Analisando uma decisão:

##### **Qualidade:**

Todas as informações importantes foram analisadas?

Analisando somente números e fatos, essa é a melhor decisão?

##### **Implementação:**

As pessoas envolvidas entenderam a decisão?

Estão comprometidas?

##### **Custo:**

Quanto dinheiro, energia e tempo serão gastos?

##### **Envolvimento:**

As pessoas certas foram envolvidas e ouvidas no processo?

O processo foi conduzido de forma que todos possam aprender com ele?

Enfim, vencidas as quatro fases, com certeza teremos uma decisão bem pensada e avaliada. Muitas pessoas acham que não há tempo para seguir um processo como esse no dia a dia das empresas. Eu faria a seguinte pergunta: quanto tempo te custou sua última decisão errada?