

Ao iniciar os estudos sobre Apoio a Tomada de Decisão você vai perceber como este assunto está presente no dia-a-dia das pessoas. A tomada de decisão pode ser evidenciada nas mais simples atitudes como, por exemplo, o que vamos fazer hoje para o jantar?

Numa organização, a todo momento, uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução. Mesmo quando, para solucioná-lo, possuímos uma única opção a seguir, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção. Este processo de escolher o caminho mais adequado à empresa, naquela circunstância, também é conhecido como Tomada de Decisão.

Na abordagem desse assunto, em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, buscamos tomar decisões mais rápidas, coerentes e abrangentes. As decisões, normalmente, buscarão minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá sucesso entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá encontrar-se, após implementar essa decisão.

A cada escolha que fazemos apostamos algo de nossas vidas e é preciso competência, calma e coragem para realizar essa ação. A essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

Para Simon (1970), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Assim, ao estudar os princípios do Processo Decisório, seguindo seus preceitos básicos e aprendendo sua metodologia, você vai visualizar todas as etapas que envolvem este processo com clareza e oportunidade, usufruindo e beneficiando-se com cada conceito dessa importante área da Ciência da Administração.

Nossa expectativa é que, após o estudo da disciplina Apoio a Tomada de Decisão, você, estudante, entenda que o seu conteúdo é de vital importância para a gestão de toda e qualquer organização. Ao profissional compete não apenas ter que tomar a decisão, mas também elaborar todas as possíveis alternativas desse processo, escolhendo o melhor caminho para otimizá-la e possibilitando à empresa crescer e desenvolver-se nesse contexto de grandes transformações e mudanças.

### A informação e a comunicação no ambiente contemporâneo

Desde a criação, o homem vem enfrentando o dilema de tomar decisões, sejam estas conscientes ou inconscientes, racionais ou irracionais. A tomada de decisão é um processo muito antigo que vem sendo estudado constantemente com o objetivo de encontrar algum caminho que permita facilitar a complexidade deste assunto.

O **Processo Decisório** está vinculado à função de Planejamento, inserido no corpo maior da Ciência da Administração. Alguns autores da Administração o consideram a essência da gestão, outros o entendem como uma etapa desta função e ainda pode ser visto como um caminho que induz as pessoas a produzir decisões, tanto em empresas privadas como em órgãos públicos ou em relação à vida pessoal.

Na evolução do seu estudo, no ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: a **Informação** e a **Comunicação**.

Ambas são extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão.

Como se deu a evolução da Informação e da Comunicação ao longo do tempo e por que cresceram suas importâncias e necessidades na tomada de decisão é o que descreveremos a seguir.

A última metade do século XX poderá ser vista pelos historiadores do futuro como a Idade da Informação. A invenção do computador e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação fizeram com que fosse



possível para os gestores adquirir, manipular e avaliar mais informações do que jamais se imaginou na história da humanidade.

Como aconteceu com tantas descobertas, ela foi precedida pela emergência de uma nova filosofia de informação. Essa mudança, evidente em todos os estudos sobre administração e informação, somente agora está começando a ser valorizada como a linha que divide o mundo moderno do pós-moderno.

A Informação, embora tenha começado na França revolucionária do final do século XVIII, através dos folhetins esclarecendo a população dos fatos que estavam acontecendo naqueles tempos, foi objeto de estudo específico num livro publicado em Paris, no ano de 1897, segundo nos informa Montana e Charnov (1999).

Bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e a *posteriori*, centros de informação, pois catalogavam e registravam em uma lista seqüencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse destas organizações.

Essa maneira de guardar a informação e o seu formato foi de durabilidade máxima, mas de utilidade mínima, na medida em que essas listas não eram flexíveis e se tornaram obsoletas quase que de imediato. A mudança de se registrar livros ou contas de receitas e despesas em volumes encadernados para o uso de fichários (sem dúvida o início da organização de papéis) muda a idéia da informação como algo estático e rígido para o conceito de que ela é dinâmica e pode ser reagrupada periodicamente a fim de servir às necessidades das pessoas e das empresas.

No final do Século XIX, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos havia adotado a prática de distribuir as fichas de referência de livros para as bibliotecas públicas, difundindo a informação nos mais diversos estados americanos. O fichário de catálogo encontrado em toda biblioteca pública, com seus milhares de fichários móveis, incorpora a mudança do mundo medieval para o mundo moderno, da informação como algo estático para a informação como algo dinâmico.

Ainda segundo Montana e Charnov (1999), em 1897, Sydney e Beatrice Webb, pesquisadores americanos, exaltaram a virtude de fichas de arquivo para a organização de informações acadêmicas. Seus comentários estabeleceram desde então o padrão para a organização de informações por acadêmicos.

A tecnologia moderna da informática, com sua capacidade sem paralelo de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação, assim como fez o fichário de catálogo móvel uma geração atrás. As habilidades da tecnologia da informática em incorporar de forma soberba o conceito da flexibilidade da informação fazem com que ela seja uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

## O valor da informação

Os estudiosos em gestão afirmam que as decisões baseadas em informação são apenas tão boas quanto a informação nas quais estão baseadas. Computadores conseguem produzir uma quantidade tremenda de informação, mas o impacto dessa tecnologia não está na quantidade e sim na qualidade da informação produzida. Observa-se que o comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

Esses aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel, ao afirmarem que:

O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto.

Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação.

Poderíamos dizer que o *slogan* do moderno administrador seria: "Se pelo menos tivéssemos mais dados".

Em síntese, ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

*É importante destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e para atuação nestes ambientes (MORESI, 2000).*



Jean-Louis Gasse, ex-diretor de pesquisa e desenvolvimento da *Apple Computer Inc.*, em uma entrevista sobre computadores em geral, fez a seguinte afirmação: “Será que realmente acreditamos que podemos medir a produtividade na era da informação, como fez Frederick Taylor com a fábrica na era da industrialização, por quilômetro de texto produzido? A informação não deve ser avaliada simplesmente pelo volume. Avaliamos uma refeição pelo número de calorias? O sentido dos PC’s (Personal Computer) é precisamente realçar o conteúdo assim como a sua produção. Dessa forma, os PC’s se tornam verdadeiras ferramentas de poder intelectual”.

A tomada de decisão da administração se tornou dependente da informação, e o computador e suas tecnologias – que fazem com que as aquisições de informações se tornem rotineiras – têm aumentado muito a quantidade e a sofisticação das mesmas.

Como sugere Gasse, a simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas empresas. Em vez disso, a força das tecnologias de aquisição de informações se encontra na habilidade de aprimorar significativamente a qualidade da informação; e isso sim tem um impacto direto no sucesso gerencial.

Além disso, a informação também é um método dinâmico para se ganhar uma vantagem no mercado globalizado. Esse conceito relativamente novo é o **IPVC\*** (Informação para Uma Vantagem Competitiva), expressão usada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais da *Arthur Andersen & Co.*, uma das mais importantes empresas de consultoria administrativa do mundo.

A dinâmica da informação e o seu valor para a administração estão no fato de que conferem vantagens competitivas em relação ao mercado concorrencial. Estudiosos em gestão chegam a dizer que a informação é uma arma indispensável para ser usada neste ambiente extremamente competitivo que circunda as organizações. Embora isso possa ser uma perspectiva exageradamente dramática sobre a informação, ela realmente indica o valor cada vez mais importante que lhe é atribuído pelos gerentes contemporâneos.

Essa prospecção dinâmica da informação dentro da empresa leva a uma leitura igualmente dinâmica sobre os processos de aquisição, administração e segurança a respeito da informação organizacional. Esse processo é visto na figura abaixo. É importante destacar, neste esquema, que a primeira etapa desse fluxo é a determinação das necessidades de informação do gestor ou da organização.

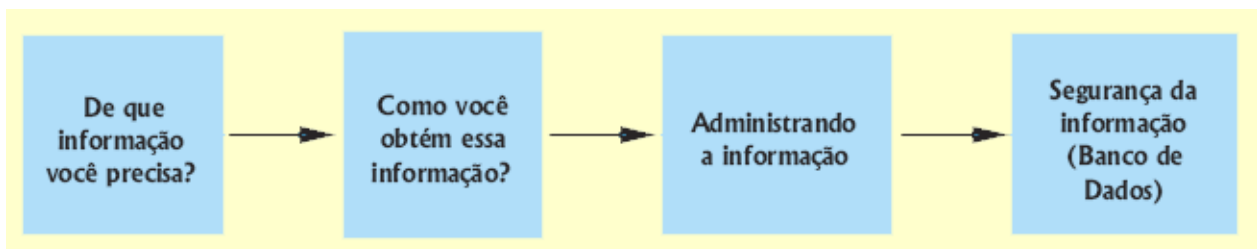


Figura 1: Perspectiva de informação como sistema dinâmico.

**Fonte:** Montana e Charnov (1999).

**\*IPVC** – Informações para uma vantagem competitiva – expressão cunhada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais de *Arthur Andersen & Co.* Visão dinâmica da informação que a enfatiza como valiosa para a administração porque confere vantagens competitivas em relação ao mercado.

#### Para Refletir!

Em tempos antigos, o sal era tão precioso que se pagavam trabalhadores com ele. De onde, inclusive, surgiu a palavra salário. Depois, os homens foram convencendo, no transcorrer do tempo a considerar este ou aquele metal mais precioso. De um modo geral, aquele mais raro naquele momento.

Hoje, a preocupação é ter o carro do ano, tapetes importados, roupas de grife. E existem pessoas que fazem coleções de objetos, livros, selos, perfumes. O importante é amontoar, ter bastante para mostrar com orgulho, como se fossem troféus conseguidos à custa de grandes esforços.

No entanto, quando uma enfermidade chega, quando a solidão machuca, nenhum objeto, por mais precioso, por mais que o prezemos, conseguirá, espantar a doença, diminuir a solidão. São as pessoas com seu carinho, sua ternura, seus gestos simples, amizade, ternura, afeição que nos conferem forças para agüentar a dor e para espantar solidão.



São as pessoas que nos dão calor com seu aperto de mão, seu abraço, sua presença, seu olhar, seu sorriso...

Ann Richards, ex-governador do estado do Texas.