

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE CAXIAS DO SUL

Gabriela Ribeiro de Souza¹
Indira Tonial²
Janete Arbter Conte³
Odir Berlatto⁴

Resumo: Diante dos problemas enfrentados no cotidiano das organizações, os gestores se deparam com situações rotineiras ou nunca vistas, diante destas, foi investigado como ocorre o processo de tomada de decisão em uma indústria metalúrgica de Caxias do Sul. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, pois proporcionou um estudo profundo e detalhado do assunto. Como resultado identificou-se a liderança democrática na produção, que foi confirmada pelos funcionários da fábrica por meio de entrevista. No administrativo prevalece a liderança liberal onde os funcionários têm autonomia para atingir metas da função. As decisões táticas são tomadas pelo gerente administrativo, as operacionais pelo encarregado de produção e as estratégicas pela diretoria e gerencia, identificando uma liderança descentralizada. Já do ponto de vista ético, os líderes usam o bom senso de acordo com valores da empresa e tomam decisões coerentes e ecológicas. Concluiu-se que o processo de tomada de decisão dirige as empresa para um rumo de sucesso ou fracasso, no presente estudo de caso identificou-se um caso de sucesso, pois o que a liderança transmite para os funcionários é a mesma percebida por eles.

Palavras-chave: Empresa. Problema. Liderança. Decisão.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam diariamente problemas rotineiros e até mesmo nunca vividos, perante estas circunstâncias não é possível prever como será a tomada de decisão, o problema deve ser resolvido de imediato para que não venha se agravar. Pensando nestes fatos será realizado um estudo de caso, com o objetivo de analisar como ocorre o processo de tomada de decisão em uma Indústria Metalúrgica de Caxias do Sul, possibilitando conhecimento e oportunidade de análise e prática.

Com isso, será identificado como são classificadas as decisões dentro das empresas, métodos e técnicas de decisão usadas pela empresa, quais os tipos de líderes que tomam as decisões e quais as condições que influenciam a tomada de decisão.

Portanto, para tomar uma decisão certa é importante conhecer detalhadamente o problema e escolher a alternativa correta na resolução desse problema. Ter firmeza ao escolher a alternativa e ter consciência dos riscos existentes. Sendo assim, o processo de

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

³ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

⁴ Mestre em Ciências Sociais. Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico: odir.berlatto@fsg.br.

tomada de decisão numa empresa é fundamental, pois define quais os objetivos da empresa e como será o futuro dela.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No passado as decisões eram centralizadas no chefe que se baseava em experiências anteriores ou copiava o modelo que deu certo em outra empresa. O processo era individual e isolado. Com o passar do tempo passou a considerar o contexto social e psicológico da empresa, com participação das pessoas. Isso facilitou a implantação das decisões e a criatividade passou a ser valorizada (CURY, 2006).

Seguem abaixo definições básicas dos conceitos estudados e utilizados neste trabalho:

2.1 Classificação das decisões

Em relação aos tipos de decisão, Cury (2006) estabelece que podem ser rotineiras ou inovadoras. As rotineiras são as que ocorrem no dia-a-dia, são mais simples e geralmente são tomadas pelos gestores mais baixos da hierarquia. Servem para resolver problemas operacionais. São instrumentais, baseadas em fatos e visam aos meios. As inovadoras são tomadas para resolver situações novas, exigem criatividade, mais tempo e envolvem os níveis mais elevados da hierarquia de gestores da empresa. Servem para resolver questões táticas e estratégicas. São valorativas, baseando-se no julgamento de valores, visam aos fins da empresa.

Na visão de Cury (2006), algumas decisões levam dias ou horas para serem decididas, outras se arrastam meses e até anos. A demora em decidir depende das pessoas interessadas e dos objetivos da empresa. Muitas vezes os riscos são muito grandes e não há muitas vantagens em mudar a situação existente.

Existem decisões com objetivos determinados que afetam os objetivos da empresa. São as premeditadas. Há também as inconscientes que ocorrem quando os problemas não são resolvidos, agravando a situação e deixando os acontecimentos acabarem decidindo. São as improvisadas (CURY, 2006).

2.2 Métodos e técnicas de decisão

As decisões individuais são mais rápidas, sabe-se quem tomou a decisão e com isso quem é o responsável. As decisões em grupo geram informações mais completas e maior diversidade de opiniões. Sendo assim, aquelas tomadas individualmente são mais eficientes, pois os grupos precisam de mais tempo e recursos para chegar a uma solução; já as decisões tomadas em grupo são mais eficazes, pois produzem resultados mais criativos e de melhor qualidade (ROBBINS, 2000).

Robbins (2000) descreve que as decisões racionais ocorrem quando a pessoa examina cuidadosamente o problema, usando a criatividade para escolher as alternativas mais viáveis a fim de otimizar o resultado. Compreende as seguintes etapas: definir o problema, identificar critérios de decisão, pesar os critérios, gerar alternativas, classificar cada alternativa conforme cada critério e calcular a decisão ótima. Já as decisões intuitivas caracterizam-se pelo uso de sentimentos num processo inconsciente para melhorar a tomada de decisão. Esse processo não é usado independente do racional, mas os dois se complementam entre si.

As técnicas de tomada de decisão são: análise de cenários que é usada pelas empresas para prever o futuro; análise por multicritério que consiste em fazer análises qualitativas pela avaliação de alternativas; diagrama de espinha de peixe que permite visualizar melhor o cenário onde o problema está inserido e técnica nominal de grupo que tem como objetivo potencializar a tomada de decisão dos grupos quando não há consenso (MORITZ; PEREIRA, 2006).

2.3 Tipos de líderes

Moritz e Pereira (2006, p. 139) descrevem que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos.”

Liderar é inspirar as pessoas a trabalharem e produzir os resultados esperados. É dirigir os esforços na obtenção de um objetivo comum. Valorizar a opinião de cada indivíduo (CALCAGNOTTO, 2011).

A partir dos conceitos de liderança apresentados pelos autores acima, serão analisados três tipos de líderes:

- a) Autocrático: determina as tarefas e diretrizes que cada pessoa deverá executar e não há participação do grupo. É dominador e pessoal;

- b) Democrático: as tarefas são divididas pelo grupo que tem liberdade de escolha. As diretrizes são debatidas pelo grupo que é assistido pelo líder. O líder procura ser um membro normal do grupo;
- c) Liberal: o grupo tem liberdade total nas decisões. O líder dá sugestões quando solicitado. O líder não avalia o grupo, apenas comenta as atividades.

Calcagnotto (2011) descreve que o tipo de liderança depende do contexto, que envolve conhecimento técnico, clima, tempo e as pessoas. O líder deve respeitar os valores da empresa e possibilitar que as pessoas aprendam constantemente. Deve pensar de forma estratégica.

2.4 Condições que influenciam a tomada de decisão

Coravantes (2005) afirma que tomar uma decisão é uma tarefa muito importante. Conhecer as condições que influenciam é tão importante quanto tomar a decisão. Para tomar a decisão correta é necessário conhecer o problema e escolher a alternativa correta para solucioná-lo. As condições a partir do autor citado que serão comentadas nesse trabalho são: certeza, risco e incerteza.

Na condição de certeza há completo conhecimento da decisão. Sabem-se quais resultados serão produzidos. É possível enumerar as alternativas e escolher a mais compensatória.

Uma condição de incerteza ocorre quando não há conhecimento da decisão. Não se tem ideia dos resultados produzidos. Não existem acontecimentos do passado que podem orientar na escolha da melhor alternativa.

A condição de risco ocorre quando o tomador de decisão conhece apenas a probabilidade do resultado. Não tem informações suficientes das alternativas. As informações do resultado possuem baixa qualidade e com isso aumenta o risco em escolher a melhor alternativa.

2.5 Ética na tomada de decisão

A ética nem sempre deve ser entendida como uma ameaça ou obstáculo, mas como uma alavanca para o sucesso. As organizações, atualmente, com suas pretensões de aumento de competitividade entendem a ética não como uma adversária, mas como uma aliada. Para aqueles clientes mais exigentes, as empresas pensam bastante antes de oferecer seus serviços,

os quais poderão danificar negativamente sua imagem. Com isso, entende-se que não tem como trabalhar sem ética, pois agindo desta maneira estabelece-se uma relação de fidelidade, aumentando a demanda (PONCHIROLI; LIMA, 2011).

Na visão do Instituto Ethos (2005, p. 119), ética e responsabilidade social estão totalmente ligadas, pois a ética é o alicerce da responsabilidade social onde se expressa por meio de princípios e valores à condução dos seus negócios. A responsabilidade social é o comportamento das empresas perante a sociedade, as quais adotam uma postura para lidar com questões do cotidiano, obedecendo aos critérios éticos. “A ética empresarial diz respeito a regras e princípios que pautam decisões de indivíduos e grupos de trabalho; a responsabilidade social refere-se ao efeito das decisões de empresas sobre a sociedade”,

Grande parte das organizações desenvolve seu próprio código de ética, o qual serve de instrumento na direção para as tomadas de decisão. Todavia não é este código interno, que vai definir se a organização age eticamente. A ética empresarial pode ser compreendida como a descoberta, não consistindo apenas em sua teoria, mas sim em sua prática. Não apenas em situações de risco e nem quando for conveniente, agindo eticamente em cada tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Os métodos de pesquisa que foram utilizados neste trabalho, de acordo com a abordagem, definiram-se quali-quantitativa, pois foram questões abertas e fechadas visando complementar as informações obtidas nos dois métodos. Da Silva e Menezes (2001, p. 20) complementam dizendo “ a pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e na pesquisa qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo”.

De acordo com os objetivos foi utilizada a pesquisa descritiva que visa coletar opiniões, atitudes e crenças dos colaboradores que farão parte da entrevista (Berlato, 2011). Boaventura (2007) explica que a pesquisa descritiva mostra as características de determinada população. E quanto aos procedimentos caracterizou-se como estudo de caso, o qual é pertinente, pois permite um conhecimento amplo e detalhado de como ocorre o processo de tomada de decisão na empresa pesquisada (Berlato, 2011). Gil (2000) caracteriza o estudo de caso como profundo e detalhado tendo-se um conhecimento maior e mais completo do assunto estudado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na indústria metalúrgica de Caxias do Sul, o gerente de produção é responsável por tomar as decisões operacionais, sua liderança é definida como democrática, as tarefas são divididas pelo grupo que tem liberdade de escolha e as diretrizes são debatidas pelo grupo que é assistido pelo líder, o mesmo procura ser um membro normal do grupo. O gerente administrativo e financeiro toma as decisões táticas e sua liderança é liberal, onde os funcionários do administrativo têm autonomia e responsabilidade para atingir metas da sua função. As decisões estratégicas são tomadas pela gerência e diretoria de acordo com o que foi definido no planejamento estratégico.

As situações que influenciam a tomada de decisão são: certeza, incerteza, risco e econômica. Uma situação de certeza ocorre quando o encarregado de produção define a produção semanal. A incerteza se caracteriza quando ocorrem problemas nas peças e não se sabem os motivos. O risco é identificado quando a produção assume a entrega de pedidos grandes e não sabe se poderá cumprir o prazo de entrega. A situação econômica é análise que uma decisão impacta no lucro da empresa.

Do ponto de vista ético, os gestores usam o bom senso de acordo com os valores da empresa. Auxiliam quando os funcionários têm dificuldade e ajudam a superar metas e desafios. Tomam decisões coerentes e ecológicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na empresa pesquisada, o processo de tomada de decisão ocorre de forma descentralizada, ou seja, cada encarregado tem autonomia para tomar as decisões pertinentes ao seu setor. São avaliadas as consequências positivas e negativas das decisões tomadas e o primeiro passo para tomar a decisão é a identificação do problema.

Tomar uma decisão é uma tarefa muito importante, pois define como será o futuro da empresa. Ter capacidade de buscar todas as informações possíveis e a partir disso analisar qual será a melhor decisão garante o sucesso da empresa.

6 REFERÊNCIAS

BERLATTO, Odir (Org.). Manual para elaboração e normatização de trabalhos acadêmicos do curso de ciências contábeis. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em:

<http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/COT/ManualContabeis20101.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

CALCAGNOTTO, Alexandre. **Liderança**. Caxias do Sul: FSG, 2011. Disponível em: <<http://www.fsg.br/ensinointegrado>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORAVANTES, Geraldo. **Administração Teorias e Processos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CURY, Antonio. **Administração e Métodos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ETHOS, Instituto. **Responsabilidade Social das Empresas**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=59XJL8OIKRYC&pg=PA120&dq=%C3%A9tica+na+tomada+de+decis%C3%A3o.pdf&hl=pt-BR&ei=NES_TYjVE8PLgQfZhMm9BQ&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CCsQ6wEwAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 mai. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

PONCHIROLLI, Osmar; LIMA, José Edmilson de Souza. **Ética Empresarial**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/5.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2011.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOI, Carmen Steiner; CARMO, Eliane Rodrigues. **A importância do comportamento ético nas organizações**. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=nbfzZ9jcKI4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 mai. 2011.