

## FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS: UM DIFERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO.

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

**Denise Nepomuceno**  
[deniselmgn@gmail.com](mailto:deniselmgn@gmail.com)

**Nayra Menezes**  
[nayra@pucgoias.edu.br](mailto:nayra@pucgoias.edu.br)

**Marizangela Morais**  
[marizangelaprof@hotmail.com](mailto:marizangelaprof@hotmail.com)

**Lucia Abrantes**  
[luciamabrantes@hotmail.com](mailto:luciamabrantes@hotmail.com)

**Resumo:** *Conhecer as ferramentas de gestão consiste em uma forma estratégica para o processo de tomada de decisão. Este artigo apresenta um estudo sobre o grau de conhecimento que gestores graduados em instituições goianas e do Distrito Federal, têm frente ao processo decisório. Desse modo, tem por objetivo geral abordar a relevância das ferramentas estratégicas de gestão para os administradores. Além disso, alguns conceitos do processo decisório, bem como algumas técnicas para minimizarem riscos e dificuldades no processo de tomada de decisão são apresentados. Quanto à metodologia utilizada, procedeu-se à pesquisa bibliográfica e à pesquisa de campo de natureza quantitativa, por meio de entrevista com os participantes de pesquisa.*

**Palavras-chaves:** *Ferramentas estratégicas, Tomada de decisão, Gestão.*



## INTRODUÇÃO

Ao se considerar um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo, em que se devem tomar decisões rápidas e coerentes diante dos acontecimentos, este estudo aborda as ferramentas de gestão mais adequadas para o processo decisório dentro das organizações.

Segundo Moritz e Pereira (2006), o processo decisório está presente no dia a dia das pessoas, cuja tomada de decisão pode ser evidenciada nas mais simples atitudes. Assim sendo, abordar este assunto é de vital importância para a gestão de toda e qualquer organização. Ao gestor compete não apenas ter que tomar decisão, como também criar opções, possibilitando à empresa crescer e se desenvolver neste contexto de transformações e mudanças.

A par dessas considerações, suscitou-se a questão problema, norteadora deste estudo, a saber: Quais as ferramentas estratégicas mais eficazes para que gestores tomem as melhores decisões?

Buscando responder a esse questionamento, este artigo tem por objetivo geral abordar a relevância das ferramentas estratégicas para os gestores, a fim de verificar se o conhecimento destes acerca daquelas é suficiente para a tomada de decisão. Seus objetivos específicos são: levantar referencial bibliográfico referente ao tema proposto; conceituar os princípios do processo decisório; analisar as principais ferramentas para a tomada de decisão; identificar a viabilidade dessas ferramentas no dia a dia das organizações; e identificar os métodos e as estratégias mais adequados para o processo de tomada de decisão.

Com relação à metodologia adotada para a consecução deste artigo, procedeu-se à pesquisa bibliográfica e à pesquisa de campo de natureza quantitativa.

## 1 PROCESSO DECISÓRIO

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, visto que “constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores” (EMMERICH, 1962, p. 161) e são uma “atividade crucial para as organizações” (FREITAS et al., 1991, p. 35). Morgan (1996, p. 171) ressalta que “as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões” e, ratificando essa ideia, Simon (1965) afirma que as atividades nas organizações são, essencialmente, de tomada de decisão e resolução de problemas.



A Teoria das Decisões tem como precursor Hebert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. Esse autor, em seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970), afirma que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões.

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

O homem sempre teve que tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais aprofundada antes da definição de qual ação a ser tomada. Os problemas relativos à tomada de decisão são constantes, e isso coloca o ser humano em uma posição em que se faz necessário optar, examinar, investigar, decidir, escolher e agir frente às poucas e muitas opções que lhe são fornecidas.

O tomador de decisões que esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados, ou objetivos desejados, pessoas ou grupo de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão. (RIBEIRO, 2003, p. 35).

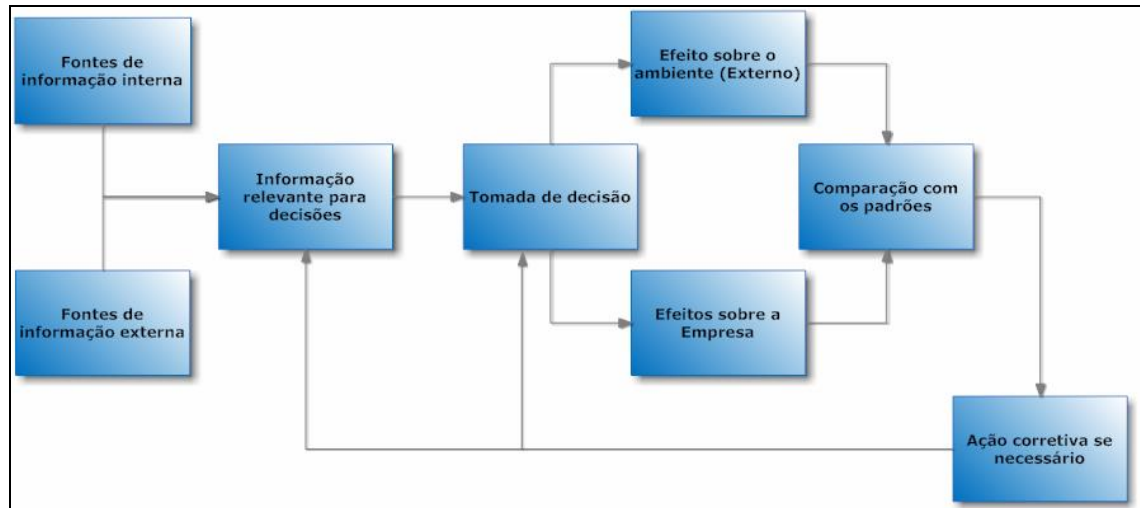
A decisão acertada, segundo Stoner e Freeman (1995), é o fator mais importante do processo decisório e deve ser embasada pela análise e pelo uso adequado da informação.

Drucker (1998 apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 19) define informação como “dados dotados de relevância e propósito”. Desse modo, a informação, para esse autor, torna-se relevante quando passa a ter valor agregado e, assim, passa a ser produto qualificado, isto é, quando recebe tratamento e interpretação, gerando impacto nas pessoas que dela se utilizam.

Porter (1986 apud OLIVEIRA, 2004) defende que, no ambiente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como a informação é utilizada. Dessa maneira, a estreita sintonia entre a informação e as escolhas dos administradores favorecerá o processo decisório.

A Figura 1 representa a interação entre a informação e o processo decisório:

Figura 1 – Informação e processo decisório



Fonte: (OLIVEIRA, 2004).

Nota-se a interação existente entre a informação dotada de relevância e a tomada de decisão nas organizações, sendo que a primeira assume grande importância ao subsidiar o processo decisório. Assim, a informação reconhecida como um dos principais patrimônios da organização é o dado trabalhado que permite ao gestor a tomada de decisão (OLIVEIRA, 2004). Em outras palavras, possuindo valor agregado, a informação configura-se em ferramenta de suporte às decisões organizacionais.

Os estudiosos em administração, Koontz e O'Donnell (1972), identificam a tomada de decisão como o planejamento administrativo; por sua vez, Simon (1963), considerado o “pai” do Processo Decisório, a entende como processo administrativo.

Ainda de acordo com Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias opções disponíveis no curso da ação que a pessoa deverá seguir. Esse autor aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão, quais sejam:

Quadro 1 – Elementos clássicos na tomada de decisão

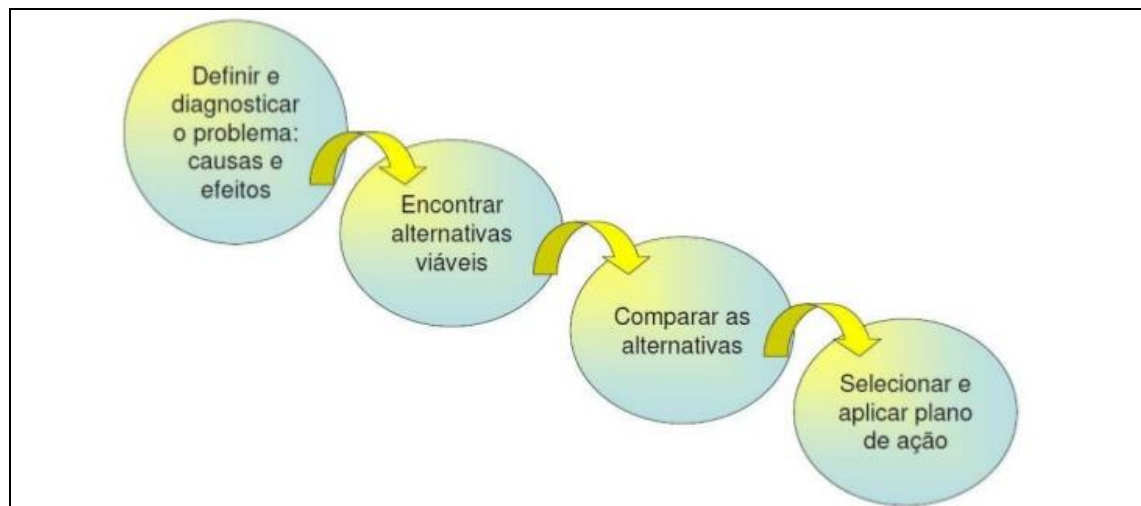
<b>Tomador de Decisão</b>	Pessoa que faz uma escolha entre várias opções de ação.
<b>Objetivos</b>	O que o tomador de decisão deve alcançar com suas ações.
<b>Preferências</b>	Critérios que o tomador de decisão usa para fazer suas escolhas.
<b>Estratégia</b>	Curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos disponíveis.
<b>Situação</b>	Aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, dos quais muitos se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
<b>Resultado</b>	Consequência ou resultado de uma dada estratégia de decisão

Fonte: (adaptado de SIMON, 1963).

Partindo da premissa de que os processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) assevera que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializado por parte das empresas, por meio de recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o processo decisório desdobra-se em quatro etapas, que são:

Figura 2 – Desdobramento do processo decisório



Fonte: (STONER; FREEMAN, 1999).

A primeira etapa pressupõe uma investigação minuciosa da situação em três aspectos: definição do problema, identificação das metas e diagnóstico. A segunda constitui-se do levantamento das alternativas encontradas para solucionar o problema diagnosticado e, além do levantamento, sugere também a classificação dessas alternativas. A terceira etapa refere-se àquela em que as alternativas são colocadas em prova, a fim de serem avaliadas, sendo que será considerada satisfatória aquela que atenda aos objetivos e às metas estabelecidas pela organização. Por fim, a quarta etapa consiste na implementação e no controle da alternativa selecionada.

Drucker (1967) considera que a tomada de decisão é uma tarefa do executivo e que, para se tomar a decisão eficaz, é necessário o cumprimento de seis etapas, quais sejam: classificação do problema; definição do problema; busca de uma solução para o problema; escolha da alternativa mais adequada para a situação; adotar a decisão suportada com ações concretas; e avaliar os resultados da decisão já testada.

O decisor, como ator do processo decisório, é, para alguns estudiosos, aquele, dentre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão (GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002; MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000; MONTANA, 1999). Conforme Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986), por definição, o tomador de decisão é a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante.

Para Moritz e Pereira (2006), sendo o processo decisório um sistema, cada ação, em uma de suas etapas, vai influenciar o todo. Desse modo, melhorando as etapas iniciais com coletas de informações relevantes para as decisões, pode-se considerar que todo o processo decisório será mais bem conduzido.

Sabendo realmente qual é o problema e tendo em mãos um número de informações fundamentais e possível de serem examinadas, as opções encontradas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.

De acordo com Moritz e Pereira (2006), existe, frequentemente, uma relação entre os vários modelos e contexto – estrutura, cultura e ambiente organizacional – em que a decisão é tomada. Os principais fatores contextuais são:

- Ambiente: o qual apresenta complexidade, dinamismo e hostilidade.



- Organização: a qual representa a distribuição de poder em níveis e posições, o tipo de organização (autocracia, burocracia e adhocracia) e o tipo de cultura.
- Característica (do decisor): proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos.
- Tipos de assuntos: complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão é, em grande parte, determinado pelas características e pelo contexto da organização em que ocorre.

### 1.1 Modelos de Processo Decisório

Inúmeros autores abordaram o processo decisório sob os mais variados enfoques, criando modelos e roteiros diferentes. Em seu artigo *Modelos de Processo Decisório*, Bethlem (1987) apresenta alguns modelos: Modelo de Simon; Modelo Militar; Modelo de Kepner e Tregoe; Modelo de Pesquisa Operacional; Modelo C.P.S.I.; Modelo Guilford; e Modelo Mintzberg.

Bethlem (1987) sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por Simon, Kepner e Tregoe, Guilford, Mintzberg, e até mesmo os modelos militares, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas. A primeira etapa consiste na Decisão de Decidir, em que assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão, seja uma decisão para mudança ou para continuação de algo já em andamento. A segunda refere-se à Definição do que vai ser decidido, pois há ocasiões em que se trabalha na solução de problemas que nem foram definidos. A terceira etapa é a de Formulação de alternativas, que podem ser as diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou até mesmo as alternativas que vão permitir aproveitar as oportunidades. A etapa final diz respeito às Escolhas de alternativas que se julgam mais adequadas. É nesta última etapa que se faz a análise crítica das alternativas formuladas, comparações entre elas, de acordo com determinados critérios, e a promoção da escolha final de uma delas. Ressalta-se que não se pode esquecer de incluir, entre os fatores considerados, as consequências futuras da escolha de cada alternativa.

## 1.2 Estratégia

De acordo com Wright, Kroll, Parnell (2014, p. 24):

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Segundo Fernandes e Berton (2005), estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para consolidar uma posição futura desejada, considerando as oportunidades dadas pelo ambiente e os recursos da organização.

Fernandes e Berton (2005) salientam ainda a importância das estratégias para os administradores, os quais devem dedicar tempo para criá-las, adaptá-las e reformulá-las, a fim de controlar o destino, enxergar as oportunidades, transformar ameaças em oportunidades, definir novos rumos para a organização, introduzir a disciplina de pensar em longo prazo, desenvolver um processo educacional e incentivar a negociação e a interação, mobilizar recursos para objetivo comum, promover mudanças e vender ideias.

Para Wright, Kroll e Parnell (2014), as tarefas da administração estratégica consistem em: analisar oportunidade e ameaças ou limitações que existam no ambiente externo; analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; estabelecer a missão organizacional e seus objetivos gerais; formular estratégia (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam a organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente; implementar as estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Folden (1994) aponta alguns aspectos que considera estratégico, os quais nenhum executivo pode ignorar no processo de tomada de decisão, a saber: entender o mercado em que a empresa atua; aproveitar ao máximo as tecnologias, tanto àquelas direcionadas aos





processos industriais quanto aos comerciais e organizacionais; e conseguir eficiência nos processos e eficácia nos objetivos, principalmente na implantação das decisões e nos cuidados com a imagem, tendo como foco principal extrair o melhor das pessoas.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2014), alguns autores de renome concluíram que um modelo importante que as empresas têm para minimizar as incertezas é a diversificação em setores relacionados, em vez de permanecerem em um único setor, ou a diversificação em setores muito diferentes.

De acordo com Lubatkin e Chatterjee (1994, apud DRUCKER, 2002, p. 109), “em termos genéricos, os altos administradores tem três estratégias de nível empresarial para escolher. Eles podem eleger buscar uma estratégia de crescimento, de estabilidade ou de redução”.

A estratégia de crescimento é destinada a aumentar os lucros, vendas e/ou participação de mercado. A estratégia de estabilidade tem por objetivo manter o tamanho e as linhas de negócios atuais da empresa. Por fim, a estratégia de redução é realizada quando o desempenho de uma empresa está abaixo do esperado ou quando sua sobrevivência corre riscos.

### 1.3 Ferramentas de Gestão

A definição de critérios de avaliação e a escolha de ações alternativas são denominadas tomada de decisão.

As empresas, cada vez mais, buscam técnicas para a tomada de decisão. Entre essas, encontram-se: Análise de Cenários, Análise por Multicritério, Diagrama de Espinha de Peixe e Técnica Nominal de Grupo.

A Análise de Cenários, conforme Moritz (2004), é uma técnica moderna de gestão; é utilizada pelas organizações para vislumbrar seu futuro, desdobrando este em três cenários: utópico, realista e de crise. Para isso, são utilizadas as seguintes técnicas: *Brainstorming* (Tempestade de ideias), que consiste em auxiliar um grupo a imaginar e/ou criar tantas ideias quanto possíveis acerca de um assunto ou problema de forma criativa; e Delphi, que significa técnica de previsão qualitativa, que usa o *brainstorming* com grupos de especialistas para se chegar a um consenso e obter informações sobre o futuro.



Segundo Moritz (2004), a Análise por Multicritério é a técnica de previsão qualitativa na qual um júri de *experts* avalia várias opções, atribuindo valores numéricos a critérios escolhidos pelo consenso.

O Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito é a técnica que permite visualizar melhor o universo em que o problema está inserido. É realizada por meio da construção de um diagrama, no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem (MORITZ, 2004).

A Técnica Nominal de Grupo é o processo estruturado que tem por objetivo potencializar a tomada de decisão criativa dos grupos quando não há consenso ou quando os membros têm uma visão incompleta da natureza do problema. Essa técnica tem como característica relevante fazer com que os critérios individuais sejam o alimento-chave para se chegar a acordos em equipe, por meio das seguintes etapas: geração de ideias; registro de ideias; esclarecimento de ideias; e votação de ideias (MORITZ, 2004).

O psicólogo alemão Kurt Lewin (1951) transpôs o modelo do “campo de forças da física” para as situações interpessoais, criando um esquema conceitual de Análise do Campo de Forças. Neste, propôs uma estratégia para analisar as forças impulsoras ou restritivas para o desenvolvimento de um grupo, com vistas à verificação das possibilidades de intervenções para favorecer as forças impulsoras e/ou tentar converter ou imobilizar as forças restritivas.

Para Azevedo (s.d.), a Análise de Pareto é uma técnica estatística utilizada na tomada de decisão que permite selecionar e priorizar um número pequeno de itens capazes de produzir grande efeito na melhoria dos processos. Essa técnica parte do Princípio de Pareto (também conhecido como regra 80/20): a ideia de que 80% dos resultados correspondem a apenas 20% dos fatores; ou, em termos de melhoria da qualidade, a grande maioria dos problemas (80%) é produzida por apenas algumas causas essenciais (20%).

Quadro 2 – Processo Decisório relacionado com as ferramentas estratégicas

ORDEM	TÉCNICAS
Identificação do Problema	Diagrama de Ishikawa Princípio de Pareto

Diagnóstico	
Geração de Alternativas	Brainstorming
Escolha de uma alternativa	Análise por Multicritério
Avaliar a decisão	Análise por Campo de Forças

Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).

## 2 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2007, p. 157) definem pesquisa como um “procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de apresentar os conceitos e informações sobre o tema abordado. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador tenha contato com uma gama de fenômenos maior do que a pesquisa feita diretamente, além de compor toda base teórica sobre determinado assunto. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica considera toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

De acordo com Diehl (2004), a pesquisa quantitativa trabalha com a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, e utiliza técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, o que lhe confere uma maior margem de segurança.

Conforme Richardson (1989), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas, e possui como



diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados, conduzindo a um resultado com poucas chances de distorções. Os dados são analisados com apoio da estatística ou outras técnicas matemáticas.

A pesquisa de campo foi realizada em Goiânia, no período de 06 de outubro de 2015 a 06 de novembro de 2015. Os sujeitos da pesquisa foram gestores, escolhidos aleatoriamente, por meio de contato prévio com diferentes empresas de pequeno, médio e grande porte. A amostra foi composta por 80 gestores sendo todos formados em administração.

Para a consecução desta pesquisa, realizou-se aplicação de questionário por meio de perguntas abertas.

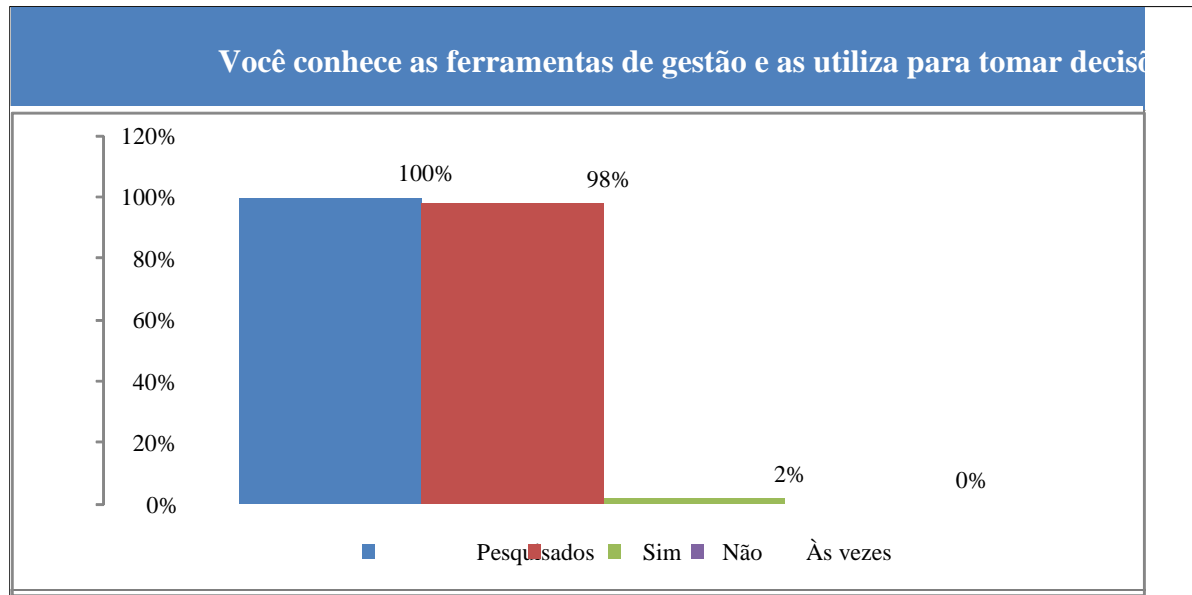
### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para a pesquisa, foram levantados dados demográficos dos entrevistados, que, de forma geral, cursaram Administração. Esses se formaram em instituições como: Faculdade Araguaia, Faculdade Cambury, Faculdade Padrão, Faculdade Sul-Americana (Fasam), Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO), Uni-Anhanguera, Universidade de Brasília (UnB), UniEvangélica, Universidade Estácio de Sá, Universidade Paulista (UNIP) e Universidade Salgado de Oliveira (Universo).

Acerca de quanto tempo já haviam concluído o ensino superior, esse variou de um a vinte anos. As áreas em que atuam são: financeira, controladoria, consultoria, docência, construção civil e gestão administrativa das empresas.

A maior parte dos entrevistados, 68%, era do sexo masculino; e 32%, do sexo feminino. A faixa etária dos entrevistados variou de vinte e dois a quarenta e seis anos.

Gráfico 1 – Ferramentas de gestão

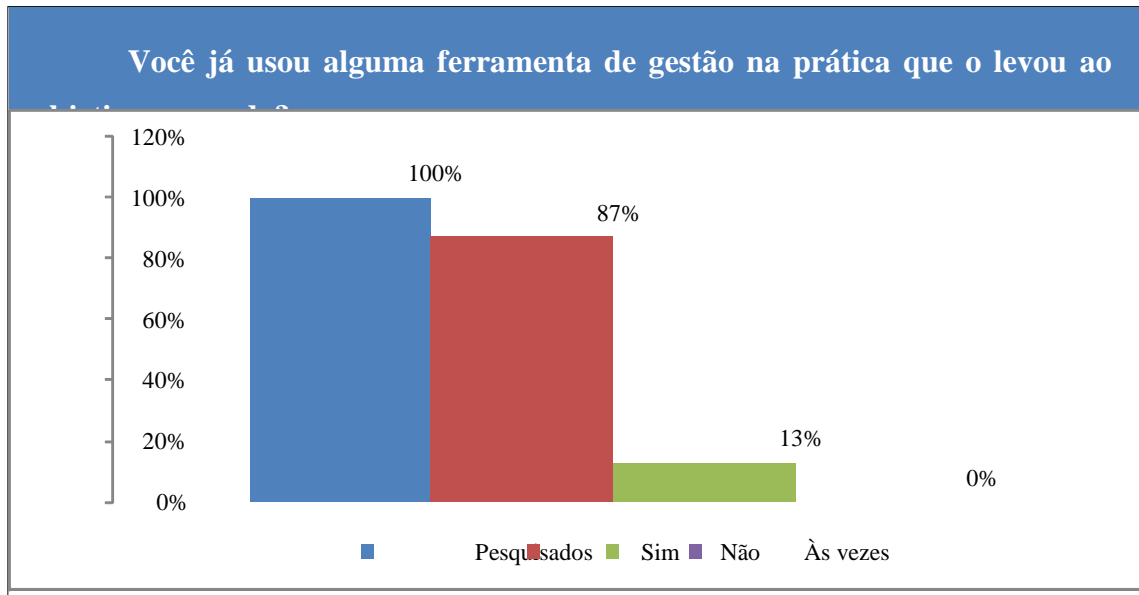


Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).

Conforme indica o Gráfico 1, dos entrevistados, 98% conhecem as ferramentas de gestão e as utilizam na tomada de decisão, enquanto 2% não conhecem nenhuma ferramenta de gestão, portanto, não as utilizam.

De acordo com os dados, 95% dos entrevistados consideram necessárias as ferramentas estratégicas para a tomada de decisão; já 5% não consideram essas ferramentas necessárias.

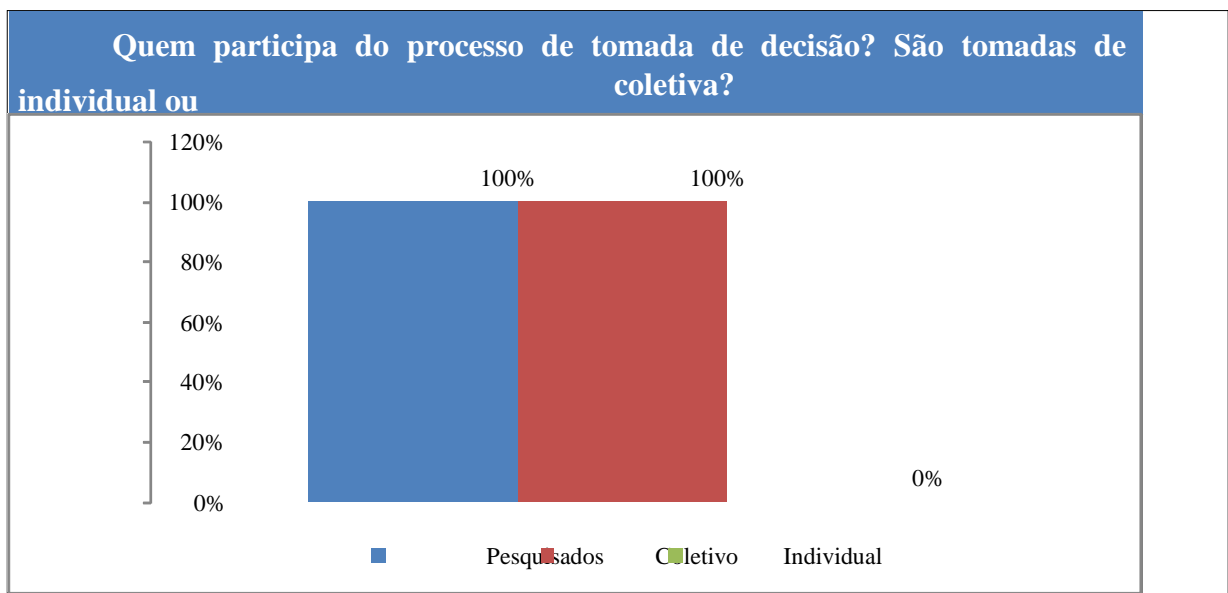
Gráfico 2 – Ferramenta de gestão na prática



Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).

Constata-se, mediante a leitura do Gráfico 3, que 87% dos entrevistados já utilizaram ferramentas de gestão alcançando os objetivos esperados, enquanto 13% nunca utilizaram.

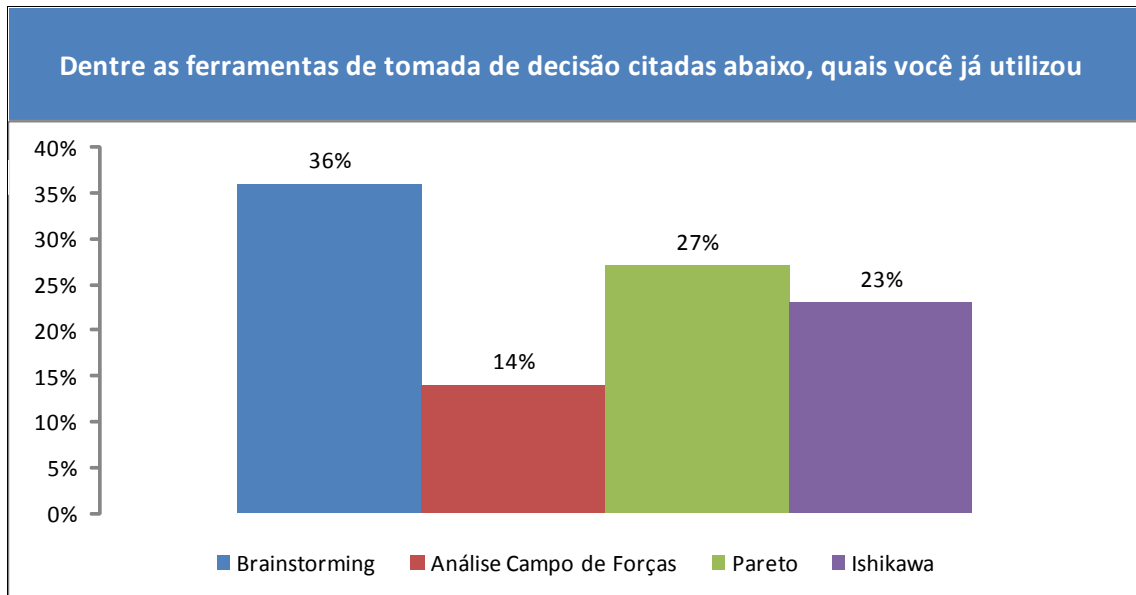
Gráfico 3 – Participação no processo de decisão



Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).

O Gráfico 4 mostra que, de acordo com 100% dos entrevistados, na empresa onde trabalham o processo de tomada de decisão é feito de forma coletiva.

Gráfico 4 – Ferramentas já utilizadas na tomada de decisão



Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).

De acordo com o Gráfico 4, dos entrevistados que já utilizaram ferramentas estratégicas para tomada de decisão, 36% fizeram uso do *Brainstorming*; 27%, do Princípio de Pareto; 23%, do Diagrama de Ishikawa; e 14% utilizaram a Análise do Campo de Forças.

### 3.1 DISCUSSÃO

Segundo a maioria dos entrevistados, as empresas fornecem orientações para definir as futuras decisões por meio de planejamento estratégico, Análise SWOT, estudo de mercado e treinamentos. Dessa forma, essas empresas colaboram para que o processo decisório seja feito de forma organizada.

Acerca da dificuldade em identificar o problema e defini-lo no momento da tomada de decisão, a maior parte dos entrevistados negou ter essa dificuldade. Porém, quando ela existe, o difícil é compreender situações que envolvem muitas áreas, opiniões divergentes, em que cada um enxerga o problema dentro de sua conveniência; por outro lado, as ferramentas de análise ajudam a visualizar melhor os problemas. Sendo assim, observa-se que a pontuação dos problemas antes da tomada de decisão configura-se como algo importante para o

processo, visto que segundo Bethlem (1987), a segunda etapa do processo decisório refere-se à definição do que vai ser decidido, pois há ocasiões em que se trabalha na solução de problemas que nem foram definidos como causa. Nesse contexto, o Diagrama de Ishikawa é fundamental, visto que este mostra a relação entre um efeito e as suas possíveis causas. Há também uma maioria que nega ter dificuldade em tomar decisões dentro da empresa; e uma minoria só vê esta dificuldade quando o objetivo estratégico não está alinhado entre os gestores ou quando depende da liberdade que a empresa dá para a resolução de problemas.

Todos responderam que as várias opções de tomada de decisão devem ser levadas em conta, visto que uma decisão gera grande impacto no mercado, em suas estruturas interna e operacional. Além disso, é importante utilizar a habilidade conceitual e ter visão holística, enxergar o todo em todas as opções consideradas.

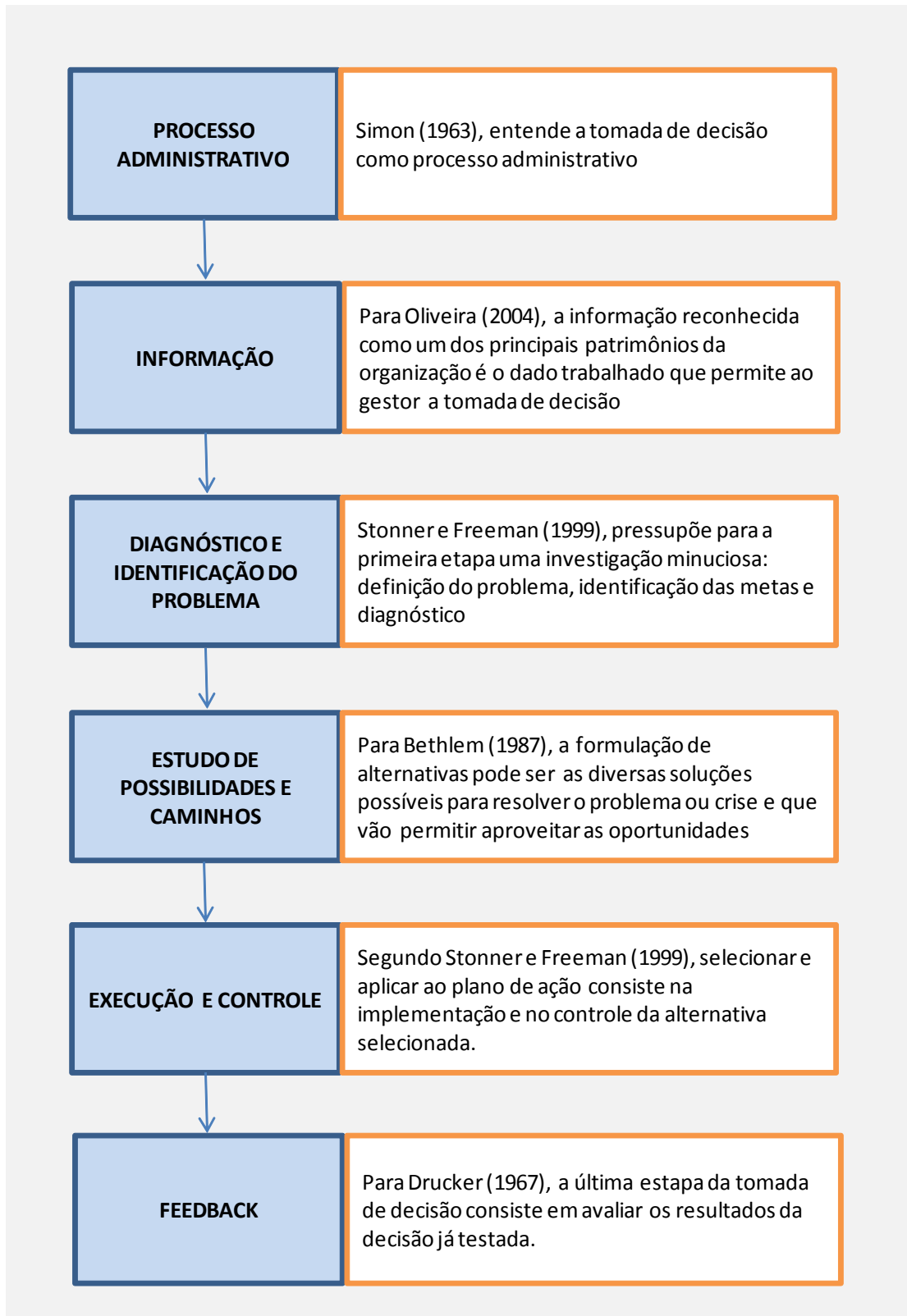
Quanto ao valor das informações para a tomada de decisão, este foi considerado de grande importância por parte de todos, pois a busca de informações aumenta a assertividade, sendo, portanto, fundamental no processo decisório. A informação foi mencionada como uma das ferramentas mais usadas, porém não é levada em conta como uma técnica na tomada de decisão, mas como instrumento de grande valor para o gestor na obtenção de dados que podem servir para identificar e resolver problemas ou na busca de melhorias para todos os departamentos da organização, ou seja, a informação configura-se em ferramenta de suporte às decisões organizacionais, segundo Oliveira (2004).

No fornecimento de informação para o processo decisório, a empresa deve desempenhar esse papel de forma que dê apoio e suporte para que o sistema seja bem alimentado. Trabalhar com informações fornecidas pela empresa e em tempo hábil é decisivo para o processo e contribui para o plano orçamentário. Além disso, por meio de informações, são feitas análises e elaborados relatórios com dados estatísticos. Stoner e Freeman (1995) reafirmam o valor da informação para uma decisão acertada que é o fator mais importante do processo decisório, em que deve ser embasada pela análise e pelo uso adequado da informação.

Na visão dos administradores, a intuição é necessária e importante, pois as experiências profissionais trazem bons resultados. No entanto, somente ela não é suficiente. Quando se alinha a intuição com os dados de mercado, as decisões podem ser mais assertivas. Os entrevistados consideraram também a intuição em parte, uma forma negativa de se tomar decisão devido ao risco de errar e à falta de informação.



Quadro 3 – Percepção do Processo Decisório de acordo com os  
pesquisados



Fonte: (ELABORADO PELAS AUTORAS, 2015).



Os gestores entrevistados descreveram os passos para o processo decisório de forma aleatória, a saber: obtenção de informações; planejamento; diagnóstico; execução; controle; *feedback*; análise e identificação do problema; possibilidade de ajustes; decisão; mensuração de resultados; estratégia; recursos disponíveis; tempo; objetivo; analisar; estudo de mercado; definir metas; processo administrativo; BSC; análise de dados e fatos; identificar oportunidades; mapear causas; estudo de possibilidades e caminhos. Porém salienta-se que a ordem desses passos é imprescindível para o sucesso do processo decisório, ou seja, os passos descritos acima devem ser organizados para a melhor condução do processo decisório. Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias opções disponíveis no curso da ação que a pessoa deverá seguir.

Por fim, dentre os autores que contribuem para o aprendizado da tomada de decisão e que foram mais citados pelos entrevistados, estão: Peter Drucker, Henry Fayol e Hebert Simon que foi considerado como o precursor da Teoria das Decisões.

## 4 CONCLUSÃO

Diante do momento de grande competitividade e instabilidade econômica, é importante a busca por meios que minimizem os riscos e os prejuízos gerados pela má escolha de opções no processo de tomada de decisão. Entende-se que, neste contexto, o processo decisório é a forma mais segura e eficaz para resolver qualquer impasse dentro da organização.

Por meio desta pesquisa, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados reconhece a importância das ferramentas para tomada de decisão. Embora haja esse reconhecimento, constatou-se que os administradores pouco exploram essas ferramentas, não as colocando em prática efetivamente no dia a dia das empresas em que atuam.

Por meio do que foi pesquisado e analisado, destacam-se algumas ferramentas de gestão que influenciam diretamente na tomada de decisão. Estas são apresentadas por grau de relevância: *Brainstorming*, Princípio de Pareto, Diagrama de Ishikawa e Análise do Campo de Forças.



Assim sendo, este estudo reforça a importância do uso efetivo das ferramentas de gestão no levantamento de informações para subsidiar, de forma substancial, a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. Tradução de Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AZEVEDO, J. S. F. **Análise de Pareto passo a passo**. Disponível em: <[www.trf5.jus.br/downloads/Artigo\\_22\\_Analise\\_de\\_Pareto\\_Passo\\_a\\_Passo.pdf](http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_22_Analise_de_Pareto_Passo_a_Passo.pdf)>. Acesso em: 9 nov. 2015.

BETHLEM, A. S. Modelos de processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 27-39, jul./set.1987.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.

DIEHL, A. A. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

\_\_\_\_\_. The effective Decision. **HBR Harvard Business Review**, EUA, n. 67105, p. 92-98, jan./fev. 1967.

EMMERICH, H. **O processo decisório**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.



FOLDEN, J. **Está decidido**: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisão. São Paulo: Saraiva, 1994.

FREITAS, H. et al. **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impactos. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de Administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1972.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEHRICH, H. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LEWIN, K. **Teoria de campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1951.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, P. S. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.



MORITZ, G. de O. 2004. **Planejando por cenários prospectivos**: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. P. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégicas, táticas e operacionais. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

\_\_\_\_\_. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

STONNER, J. A.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 4. ed. São Paulo: 2014.