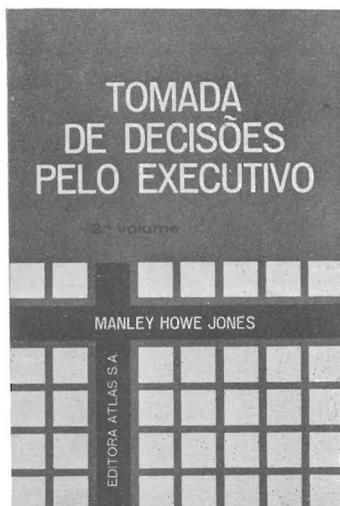


## Tomada de decisões pelo executivo

Por Manley Howe Jones. São Paulo, Editora Atlas, 1973. 638 p.



A tomada de decisão é o fato mais comum na vida administrativa de um executivo. Para sobreviver as organizações precisam decidir rapidamente e no momento certo.

Jones procura academicamente demonstrar três tipos de metas que devemos ter em mente quando procuramos decidir: metas fundamentais, intermediárias e imediatas. As metas fundamentais são aquelas que, embora sejam as últimas a serem alcançadas, provocam muitas de nossas decisões. Em outras palavras, as metas fundamentais são o nosso objetivo final de um processo decisório. O autor justifica a necessidade da existência de metas fundamentais dizendo que, para tomar decisões, os homens (as empresas) têm que selecionar os objetivos que possuam real significado e têm que converter vagas imagens que flutuam em suas mentes em quadros explícitos capazes de serem enunciados em palavras. Não somente em palavras, completá-los, mas em ação. Um grande problema que muitas organizações encontram é a existência de um razoável **gap** entre o que as palavras estabeleceram como objetivos e ao que a ação conduziu a organização. Aqui podemos constatar a existência de metas fundamentais

filiadas ao quadro irreal, mas que foram convincentemente colocadas em palavras por este ou aquele executivo. Em síntese, as metas fundamentais devem estar calcadas em fatos possíveis de serem alcançados quando se passa da palavra à ação.

As metas intermediárias existem em função das fundamentais. Elas são, na realidade, o meio de se chegar às metas fundamentais. Essas metas virão a se constituir no que habitualmente chamamos de processo decisório.

As metas imediatas são semelhantes ao escalonamento feito com relação às metas fundamentais e intermediárias. O grande perigo é que as metas imediatas podem mudar o curso de ação imposto por metas intermediárias e metas fundamentais. Neste caso, o ajuste das metas fundamentais deve e tem que ser feito na fase intermediária.

O aspecto criativo é também apontado pelo autor. Podemos considerar que o trabalho do executivo é sobretudo criativo ou, pelo menos, deveria ser. Na realidade, é função do executivo buscar na fonte os problemas organizacionais e procurar as várias alternativas de solução. Para que o processo criativo seja levado a efeito, diz Jones, é preciso o cumprimento de seis etapas. Esta pode ser uma sugestão perigosa, mas, afinal de contas, serve-nos como um roteiro que pode ou não ser seguido e serve ao autor para o estabelecimento de um outro subsistema conceitual, qual seja o uso das premissas na tomada de decisão.

É importante saber identificar como as pessoas na organização estabelecem as suas metas. Apenas para colocar esta inquietação, o autor faz uma generalização, dizendo que as necessidades primordiais dos homens são de ordem psicológica e biológica. Se o indivíduo consegue descobrir uma forma de preencher as suas necessidades, é crível que em seguida tente alcançar um segundo degrau, qual seja, a preservação de sua vida, propriedade e posição. Mais tarde o indivíduo busca as necessidades de seu ego ser

independente, ganhar reputação, etc. A dificuldade está em se definirem metas comumente fixadas pelos indivíduos, e, note-se, as metas dos indivíduos devem em princípio ser compatíveis com as estabelecidas pela organização. Para se identificar as aspirações dos indivíduos, uma sugestão: saber ouvir. Esse é um dos métodos mais eficazes e, não muito freqüentemente, posto em prática.

A aceitação de decisão, que é a segunda parte do livro, está relacionada diretamente com a ocorrência de resistências às mudanças dentro da organização. Dependendo da decisão, ela poderá: a) ser aceita; b) ser considerada indiferente, levando os indivíduos na organização à apatia e conseqüente perda de motivação; c) resistência passiva, que é, seguramente, a pior de todas as resistências, já que é difícil a sua localização; d) resistência ativa, que pode conduzir qualquer decisão aos caminhos do erro e da sabotagem deliberada. Por isso o processo decisório deve estar condicionado à participação efetiva das pessoas envolvidas mesmo que em caráter circunstancial. Ao executivo cabe esse papel: o de demonstrar o porquê de uma decisão a ser tomada e tentar oferecer subsídios para que esta decisão seja assimilada pelos envolvidos. Concorramos que esta seja a parte mais difícil de um processo decisório, tanto é que o autor dedica mais de 1/3 de seu livro à problemática da aceitação de decisões. □

Luís César Gonçalves de Araújo 123