

Clipping Diário.

Quinta-feira, 06 de setembro de 2007.

'Modelo de tomada de decisão está defasado'.

Para consultor, receitas seguidas por muitos executivos não evoluíram no ritmo da tecnologia e da globalização.

Os modelos de tomada de decisão dos executivos não evoluíram com a mesma velocidade da tecnologia e da globalização. A afirmação é do consultor José Carlos Aguilera, da Galeazzi & Associados, que afirma também que a forma como os executivos tomam decisões é, no mercado atual, a característica mais importante para o sucesso das empresas.

'Há 20 anos, tudo vinha da estratégia. Depois, o importante era a execução. Do final dos anos 90 pra cá, é a liderança', diz. 'Hoje, porém, mesmo empresas com estratégia clara, boa execução e líderes carismáticos erram. O motivo, no meu entendimento, é a maneira como eles tomam decisões.'

Aguilera lançará em breve o livro Turnaround a Verdadeira Revolução Criativa, escrito em parceria com Luiz Carlos Lazarini, diretor do grupo Cema, para tratar do assunto. 'É comum, por exemplo, um executivo tomar decisões sem ter compreendido completamente o problema', afirma. 'Hoje o ritmo dos negócios é muito rápido, a reação dos concorrentes é muito rápida. No afã de decidir, muitos executivos já têm uma resposta e usam as informações recebidas sobre o problema para fundamentá-la.'

Ele explica a situação mostrando o desenho de um soldado. 'Se eu desenhar um campo de batalhas ao redor, estou falando de guerra. Se colocar uma boneca, é uma caixa de brinquedos. Ou seja, as informações adicionais podem mudar completamente o sentido de um problema.'

OUSADIA

Para José Rubens de la Rosa, diretor-geral da Marcopolo, fabricante de carrocerias de ônibus, estar de posse do maior número possível de informações foi fundamental na decisão da empresa de exportar fábricas para alguns países, em vez de vender os ônibus. 'Em 1991, quando montamos a primeira fábrica fora, em Portugal, a decisão parecia ousada. Mas nós dominávamos a produção, conhecíamos o mercado do país e tínhamos executivos preparados', diz. Hoje, além do Brasil, a Marcopolo tem fábricas em mais seis países. 'Como estamos em vários mercados, temos vários executivos preparados para assumir, dependendo da situação.'

A sócia-diretora da consultoria Career Center, Karin Parodi, diz que as empresas aceleraram seu ritmo de decisão, mas ter perfis diferentes no alto escalão é fundamental. 'Além disso, o executivo deve se autoconhecer e avaliar qual seu estilo de decisão', diz. 'Muitas vezes, isso influencia na carreira. Pessoas que gostam de decidir sob pressão podem trabalhar em setores mais velozes, como tecnologia. As que preferem estudar cenários talvez se dêem melhor na área de commodities.'

A receita para minimizar a chance de erros, então, seria unir tempo para decidir e informação qualificada. 'Quanto mais tempo e mais informação, menos complicado o processo de decisão', diz Aguilera. 'O executivo deve aproveitar essas situações para promover debates entre sua equipe e treiná-la no assunto. Já nas situações difíceis, ele tem de saber a hora de assumir as rédeas.'

Fonte: Jornal O Estado de São Paulo.