

Altamiro Damian Préve
Gilberto de Oliveira Moritz
Maurício Fernandes Pereira

Volume 1

Organização, Processos e Tomada de Decisão



Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO

Altamiro Damian Prêve
Gilberto de Oliveira Moritz
Maurício Fernandes Pereira



2010

© 2010. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivo(s) autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

P944o	Préve, Altamiro Damian Organização, processos e tomada de decisão / Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010. 186p. : il. Bacharelado em Administração Pública Inclui bibliografia ISBN: 978-85-7988-096-4 1. Organização e métodos. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Processo decisório. 4. Administração pública. 5. Educação a distância. I. Moritz, Gilberto de Oliveira. II. Pereira, Maurício Fernandes. III. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). IV. Universidade Aberta do Brasil. V. Título. CDU: 65.01
-------	--

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Alvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Marcos Baptista Lopez Dalmau

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Celso José da Costa

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Liliane Carneiro dos Santos Ferreira

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Joselino Goulart Junior

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Tatiane Michelon
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTORES DO CONTEÚDO

Altamiro Damian Préve
Gilberto de Oliveira Moritz
Maurício Fernandes Pereira

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Érika Alessandra Salmeron Silva

Designer Instrucional
Adriana Novelli
Denise Aparecida Bunn

Auxiliar Administrativo
Stephany Kaori Yoshida

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Adriano Schmidt Reibnitz

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Lívia Remor Pereira

Revisão Textual
Barbara da Silveira Vieira
Claudia Leal Estevão Brites Ramos

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do País são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação (MEC) está enfrentando o primeiro desafio com o Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de Ensino Fundamental e Médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do País, por meio de polos da UAB.

O PNAP é um programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), pelo Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de Ensino Superior (IPES), vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) dos cursos. Em segundo lugar, este projeto será aplicado por todas as IPES e pretende manter um padrão de qualidade em todo o País, mas abrindo margem para que cada IPES, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das IPES um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da Administração Pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das IPES para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem as paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do Ensino Superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação.....	9
-------------------	---

Unidade 1 – Organização e reorganização

Conceito de organização.....	13
Organograma, tipologias e <i>layout</i>	14
Gestão de processos	25
Características de processos	32
Instrumentos de organização	36

Unidade 2 – Estruturas organizacionais

Introdução	49
Tipos de estruturas	52
Características estruturais.....	58
Comportamentos organizacionais	65

Unidade 3 – A função decisão no contexto da Administração

Noções preliminares sobre a história do processo decisório	75
Os atores do processo decisório	83
Modelos no processo decisório	85
Modelo Administrativo ou Teoria da Racionalidade Limitada	88
Tipos, estilos e níveis de tomada de decisão	89
Níveis de tomada de decisão em uma organização	91
Situação de certeza, risco e incerteza na tomada de decisão	93
Pensamento linear e sistêmico no processo decisório	96

Unidade 4 – Liderança, informação e comunicação no processo decisório

Liderança e processo decisório	109
Informação e processo decisório	117
O valor da informação	119
A tecnologia da informática como apoio à decisão	125
Outras técnicas utilizadas na tomada de decisão	128
A importância da comunicação no ambiente da tomada de decisão	132
Os novos caminhos na pesquisa sobre a tomada de decisão	136

Unidade 5 – Processo decisório nos setores público e privado

As dimensões da decisão no setor público	147
Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)	150
O desenvolvimento autossustentado da nação	152
Governabilidade	153
A efetividade dos órgãos públicos	155
Organizações públicas não são organizações privadas	158
A adequação finalística dos órgãos públicos	160
O funcionamento da máquina pública	161
O comportamento dos servidores públicos	162
As dimensões da decisão no setor privado	165
As decisões empresariais.....	168
Considerações finais	175
Referências	177
Minicurriculo	185

APRESENTAÇÃO

Olá, caro estudante, seja bem-vindo!

Ao falarmos de organização, de conceitos, de estruturas, de comunicação, de processos e de tudo que envolve atividades organizadas para um determinado fim, temos a sensação de estarmos nos reportando a algo já tratado, discutido e assimilado. No entanto, não nos parece ser demais retomá-los, pois de outra forma não poderíamos abordar assuntos de relativa importância na disciplina que você está iniciando: *Organização, Processos e Tomada de Decisão*.

Os temas aqui abordados procuram estabelecer uma relação não somente com o contexto desta disciplina, mas com o que o curso ofereceu a você até este momento, além de buscarem contribuir para as demais disciplinas e as atividades programadas para etapas seguintes.

Nossas observações sobre esses assuntos contemplam a organização, seu conceito mais amplo, seus ambientes – micro e macro –, e os aspectos relacionados à estrutura e aos instrumentos de suporte às suas atividades.

Na Unidade 1, em Gestão de Processos, abordaremos os seguintes aspectos: mapa de relacionamento; características de processos e comportamento organizacional, que mantêm estreita relação com a tomada de decisão.

Na Unidade 2, apresentaremos os tipos de estruturas organizacionais, as características estruturais e os comportamentos organizacionais.

Na Unidade 3, veremos que a tomada de decisão, sendo um sinônimo da administração, não nos deixa duvidar de que o processo administrativo é essencialmente a base de toda e qualquer operação dentro da organização.

Observaremos ainda os modelos de decisão, destacando o Modelo Administrativo ou da Racionalidade Limitada. Verificaremos que as decisões podem ser programadas quando o problema se encontra bem estruturado, compreendido ou é repetitivo. Porém, torna-se uma decisão não programada quando os fatores estruturação, compreensão ou repetição não se encontram alinhados.

Na Unidade 4, estudaremos sobre o papel da liderança, da informação e da comunicação no processo decisório.

Na Unidade 5, trabalharemos um enfoque do processo decisório na área pública, apresentando a importância do gestor público em superar as discontinuidades administrativas, a ingerência política, a predominância das decisões rotineiras e a ação estratégica de curto prazo ou do mandato do executivo.

Agora, com maior clareza do que se trata a disciplina *Organização, Processos e Tomada de Decisão*, esperamos, sem jamais termos a pretensão de esgotar o assunto, e sim de apresentar outro olhar entre os inúmeros que abordam os temas aqui discutidos, que você perceba a importância desta em sua formação acadêmica e profissional.

Desejamos a você uma ótima leitura!

*Professores Altamiro Damian Préve
Gilberto de Oliveira Moritz
Maurício Fernandes Pereira*

UNIDADE 1

ORGANIZAÇÃO E REORGANIZAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar as principais variáveis e suas relações com ambientes, micro e macro, presentes nas atividades organizacionais;
- ▶ Avaliar a tipologia predominante e sua contribuição para o desempenho de atividades;
- ▶ Construir mapas de relacionamento ou mapeamento de processos, tendo por base processos, fluxos e transformação, que dão sustentação às atividades de maior interação em uma organização;
- ▶ Perceber e avaliar o valor agregado em um processo; e
- ▶ Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização para melhorar as suas atividades.

CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Caro estudante,

Para iniciar esta disciplina, falaremos sobre o conceito de organização. Em seguida, apresentaremos a sua representação gráfica, por meio de organograma, seus ambientes e processos, além de alguns instrumentos que dão suporte às suas atividades. Bom estudo!

O termo organização nos remete ao conceito de um grupo de pessoas organizado para alcançar um objetivo ou, ainda, como sendo tudo que nos cerca e nos oferece **bens*** e **serviços***.

Para Daft (2002), conceituar organizações implica certa dificuldade devido às características diversas das organizações, vistas a partir da permissão de estruturas com variados objetivos. Mesmo assim, esse autor destaca-as como sendo entidades socialmente construídas e dirigidas por metas, desenhadas como sistemas de atividades e ligadas ao ambiente externo, como veremos no transcurso desta disciplina. Certo (2003) ainda destaca ser a organização um processo de uso ordenado de todos os seus recursos.

Vistos esses conceitos, precisamos entender que as organizações possuem o papel de servir a sociedade e estão por isso em constante construção, reorganizando seus recursos para atender a diferentes demandas.

Muito bem, todas essas afirmativas nos auxiliam na aproximação de que **organização** tem a ver com uma estrutura desenhada na forma de gráficos e de concepções que nos permite uma leitura de suas representações. Toda essa teoria sustenta a proposta de que os estudos organizacionais possuem um campo extenso de abordagens que se interdependem. Nesse momento, nosso intuito é oferecer suporte a esta disciplina quando nos referimos a um processo de tomada de decisão.

*Bem – tudo aquilo que tem utilidade para satisfazer uma necessidade ou suprir uma carência.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

*Serviço – toda atividade de intangível que uma parte pode oferecer a outra, proporcionando-lhe um benefício que não resulte na posse de algo. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

Lembramos ainda que inserimos no universo das organizações as organizações de caráter público, embora sua referência tão clara e notória não ganhe menção destacada.

ORGANOGRAMA, TIPOLOGIAS E LAYOUT

Fazendo referência à representação gráfica mencionada, utilizaremos o organograma para ordenar as unidades que compõem uma **estrutura** e demonstrar seus níveis hierárquicos.

Na Figura 1, temos o organograma clássico, ou piramidal, que nos dá uma visão de estrutura organizada, do ponto de vista de suas posições hierárquicas, e um esboço de sua disposição física.



Figura 1: Organograma clássico, ou piramidal

Fonte: Elaborada pelos autores

Antes de tratarmos de espaço físico e de sua relação com um organograma, vamos verificar alguns aspectos inerentes a objetivos e a tipologias organizacionais.

Na Unidade 2, apresentaremos outros gráficos ao tratarmos de tipos de estruturas.



Em Ferreira (2004), vemos que há uma linguagem comum que corresponde ao estudo dos diversos modos pelos quais as línguas e, em nosso caso as estruturas, podem diferir umas das outras.

A **tipologia de base mecanicista** é a que destaca acentuada estrutura burocrática, ou seja, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, caracterizando-se pelo cunho altamente formal. Com essa tipologia, determinados objetivos podem ser alcançados a partir de um planejamento bem definido. Isso não acentua a mesma afirmativa quando tratamos de outra tipologia, apenas concebe que essa linha formal pode auxiliar, por vezes e de maneira diferenciada, a estruturação e a condução de um planejamento ou de um processo. No entanto, podemos encontrar semelhante comportamento em diferentes organizações.

A **tipologia orgânica** se caracteriza pela flexibilidade, pela pouca divisão de trabalho, pelas decisões descentralizadas e pela atuação em ambientes dinâmicos, e normalmente pode contemplar outros objetivos, como: transferência de conhecimento e maior adaptação às demandas. Como temos certa predominância à prática da informalidade nas atividades organizacionais, certamente vamos constatar que a tipologia orgânica é a mais utilizada nas organizações.

Estamos assim nos referindo para que você perceba qual é a tipologia que caracteriza as atividades organizacionais. Lembre-se, entretanto, que ambas possuem valor!

Por causa de sua natureza, cada tipologia instala contradições dentro de um sistema, o qual representa o institucionalismo entre organizações ou, como defende Daft (2002, p. 169), “[...] é a perspectiva institucional que descreve como as organizações sobrevivem e são bem-sucedidas por meio da congruência entre uma organização e as expectativas de seu ambiente”.

Vale lembrar que qualquer organização possui as tipologias de caráter orgânico e mecânico, podendo uma delas ser a predominante. Daí a razão em afirmarmos que as tipologias devem manter a “unidade” em torno de objetivos, ou seja, mantendo suas características, elas têm o papel de contribuir para a própria organização que lhe dá suporte.

Dessa forma, podemos perceber que em uma organização pode haver uma tipologia predominante e também que contradições existem e tendem a se situar em nível salutar de entendimento e de adaptação. Lembre-se, também, que ambas as tipologias contribuem para a realização das atividades da organização.

Em vista de sua composição como um sistema complexo, nem sempre é fácil identificarmos e definirmos os objetivos de uma organização, como mencionamos. A partir de uma forma simplista, podemos dizer que o objetivo de um determinado universo de organizações é o lucro e que tudo mais são meios utilizados para alcançá-lo.

Embora nos refiramos a determinado universo de organizações, ressaltamos que em organizações de caráter público ou organizações públicas vamos encontrar recursos que traduzem e permitem alcançar objetivos, conjugando uma linguagem de estrutura organizacional pública.

Nessa linha de raciocínio, temos ainda a contribuição de Daft (2002), que defende o fato de que sendo uma organização composta de agentes, seus relacionamentos estabelecem, por vezes, metas para o alcance de objetivos de suas áreas e entre essas áreas. Quando os objetivos se utilizam de um número crescente de artefatos ou recursos, estamos diante de uma atuação horizontal, permitindo que a coordenação tenha caráter horizontal e que as fronteiras entre

áreas acabem por ser cada vez mais flexíveis. Isso tende a facilitar a estruturação e a condução de objetivos.

Certo (2003) observa que a finalidade organizacional é a razão da existência de ser de uma organização, determinada por um grupo de necessidades de clientes cujos objetivos, adequadamente desenvolvidos, tendem a refletir essa finalidade. Portanto, se a organização está atingindo seus objetivos, está também atingindo sua finalidade, ou seja, justificando a razão de sua existência e sendo capaz de gerenciar suas tipologias.

Hall (1982) acrescenta ainda que toda organização está estruturada em ambientes **interno*** e **externo*** e com seus elementos materiais e humanos que, orientados por uma rede de informações e sustentados por seus artefatos, definem esses ambientes em dois grupos: microambiente e macroambiente.

- ▶ **Microambiente:** refere-se às relações que a organização mantém com mais frequência, tais como:
 - ▶ consumidores: todos que utilizam os bens e os serviços oferecidos;
 - ▶ fornecedores: aqueles que fornecem mão de obra, capital, material, equipamentos ou informações;
 - ▶ concorrentes: aqueles que oferecem semelhantes produtos ou serviços, em idênticos mercados, competindo com os mesmos recursos; e
 - ▶ regulamentadores: entidades que definem normas, limites e controles, por exemplo, associações de classes e sindicatos, entre outros.
- ▶ **Macroambiente:** oferece suporte para os seguintes níveis:
 - ▶ institucionais: definem e fazem cumprir normas regulamentares;
 - ▶ econômicos: estão voltados para política econômica, taxas inflacionárias e níveis de empregos, entre outros;
 - ▶ sociais: envolvem responsabilidade social, tradições culturais, valores, pressões sociais e movimentos sociais;

*Ambiente interno
– tudo aquilo que compõe um sistema, seus órgãos e seus recursos. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

*Ambiente externo
– tudo que cerca ou envolve um sistema e que o influencia ou recebe sua influência seja ele direta ou indiretamente. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

- ▶ demográficos: distribuição espacial, composição etária e densidade demográfica; e
- ▶ ecológicos: meio ambiente físico e natural onde se insere uma organização.

Conjugando os esforços desses ambientes e os seus fatores, uma organização parece manter um universo de objetivos, quase indefinido, para conviver com parâmetros naturais de seus ambientes de inserção. O importante é constatar que uma organização se apresenta como um ciclo de eventos e, por consequência, pode promover outros tantos ciclos que se interdependem, ampliando assim seu leque de relações.

Você consegue perceber que, ao atuarmos em uma organização, convivemos com esses ambientes e suas interações estabelecidas?

Observe ainda que as diferentes faces de tipologias predominantes desenham algumas características específicas que definem a direção e a consecução de objetivos. No entanto, o próprio ciclo, como fator contingencial, representa todos os possíveis objetivos de uma organização.

Sobre esse aspecto, Carvalhal e Ferreira (1999) lembram que a fragmentação de mercado é um dos aspectos influentes na construção de ciclos, pois atua como um processo que determina padrões de comportamento e objetivos alinhados.

Já na visão de Adizes (2004), todo sistema é um organismo vivo e tem seu próprio ciclo. O mesmo acontece com as organizações, que precisam entender seus diversos sistemas com seus ciclos próprios.

Como podemos perceber, a organização é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias, enriquece a interação entre seus sistemas e subsistemas e tem como orientação seus objetivos e tudo que reside em torno deles.

Podemos observar, a partir da visão diferenciada de alguns autores, que vários são os caminhos para fins idênticos quando tratamos de uma perspectiva teórica na tentativa de elaborarmos uma definição em torno do que sejam objetivos.

Em uma organização de bem ou de serviço, entendemos que as percepções aqui defendidas possuem procedência e que, se ela é um organismo vivo, é porque objetivos estão sendo alcançados e, portanto, a organização está sobrevivendo, tendo como suporte os processos administrativos e a utilização de métodos atualizados. Então, se um universo de organizações age da mesma forma, identificaremos o institucionalismo.

Você percebe que existem tipologias mecânicas e orgânicas que convivem em harmonia para fortalecer os diversos sistemas que alimentam os ciclos de eventos, característicos de um organismo vivo? Note ainda que o institucionalismo oferece uma perspectiva para a organização e para a posição no contexto em que ela atua.

Agora vamos falar de *layout*, o qual implica uma descrição física no plano horizontal e uma estrutura com suporte que reúne dados suficientes para uma relação com fluxos e com desenvolvimento de processos.

Pois bem, enquanto o organograma “desenha” a hierarquia vigente em uma organização, o *layout* se ocupa da distribuição física das unidades ou das áreas, contribuindo assim para a sua funcionalidade.

Na visão de Araújo (2006), o *layout* possui alguns importantes aspectos quando estruturado a partir de um estudo planejado que permita a relação entre a distribuição de móveis, de equipamentos e de agentes. Por isso, definimos *layout* como a posição de viabilidade, em um determinado espaço físico, para a realização de atividades e para o fluxo de agentes, de equipamentos, de materiais e de informações.

Inicialmente, o estudo pode não despertar grande interesse, no entanto, devemos considerar que uma pessoa passa a maior parte de sua vida ativa em um ambiente de trabalho, por isso, este deve ser adequado ao desempenho de suas atividades, representado pelos indicativos da chamada **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)***.

*Qualidade de vida no trabalho – conjunto de atividades que visam melhorar a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho, centrado em segurança, saúde, realização pessoal e profissional, horário flexível de trabalho, autonomia, conforto etc. Fonte: Lacombe (2009).

Hoje, as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e turbulento, e o mundo corporativo já está consciente da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar de seus colaboradores. Afinal, o profissional produz melhor quando se sente feliz e motivado. (CARAVANTES *et al.*, 2005).

Assim, podemos considerar o *layout* como um instrumento que organiza o espaço físico, auxilia na execução dos fluxos em operação e empresta elevada contribuição para dinamizar a realização das atividades da organização.

Nadler *et al.* (1993) fazem referência à organização com seus vários sistemas, processos, estruturas, estratégias, entre outros recursos que formam o meio operacional, usando a expressão: **arquitetura organizacional**.

Portanto, quando observados os princípios de um *layout* conjugados com os princípios da arquitetura organizacional, podemos afirmar que o *layout* pode ser considerado um importante instrumento de integração com diversos elementos atuantes, em diferentes atividades.

Vamos conhecer a seguir os diferentes tipos de layout.

- **Layout administrativo:** por sua natureza, deve ser apresentado em planta baixa com a utilização de escalas. Alguns padrões de medidas estão disponíveis na NB

Os princípios da arquitetura organizacional abrangem sistemas, estratégias, aspectos comportamentais e processos, assuntos que serão tratados adiante.

43 – Normas Brasileiras para a Execução de Desenho e Arquitetura. Veja, na Figura 2, um esboço simples de um ambiente administrativo, com característica de espaço aberto que facilita a comunicação. Observe que o *layout* privilegiou móveis que podem ser tanto para uso individual quanto para estações de trabalho, na tentativa de racionalizar o espaço.

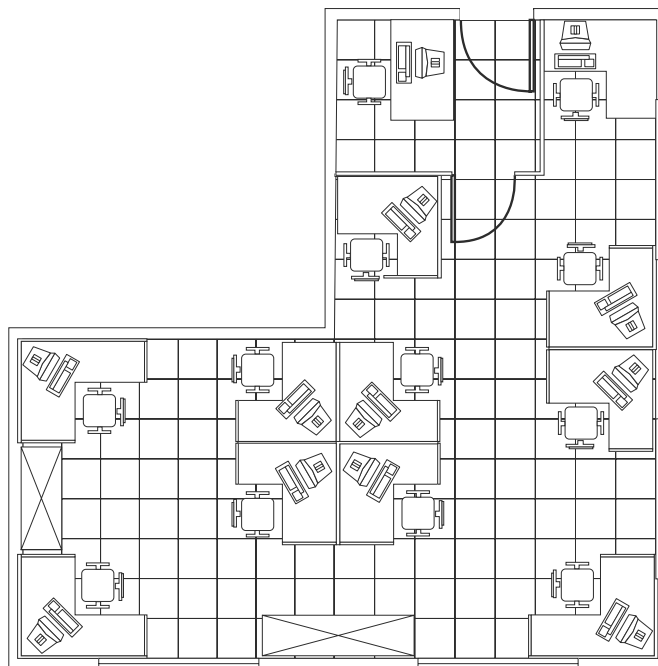


Figura 2: *Layout* administrativo

Fonte: Elaborada pelos autores

- **Layout industrial:** caracteriza-se pelos tipos de equipamentos instalados, de produtos produzidos, de volume de matéria-prima, com característica sequencial ou não. Os tipos mais comuns são: linear simples, conjugado, no formato “U” e no formato “L”, normalmente alinhados para melhor aproveitar o espaço físico disponível, como mostram as Figuras 3, 4, 5 e 6. As unidades de suporte que identificam um *layout* conjugado se distribuem segundo as necessidades das células que compõem o fluxo principal, o qual representa a produção de um bem.



Figura 3: *Layout* tipo linear simples
Fonte: Elaborada pelos autores

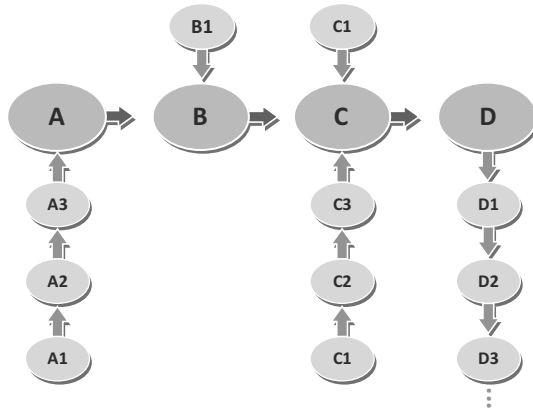


Figura 4: *Layout* tipo linear conjugado
Fonte: Elaborada pelos autores

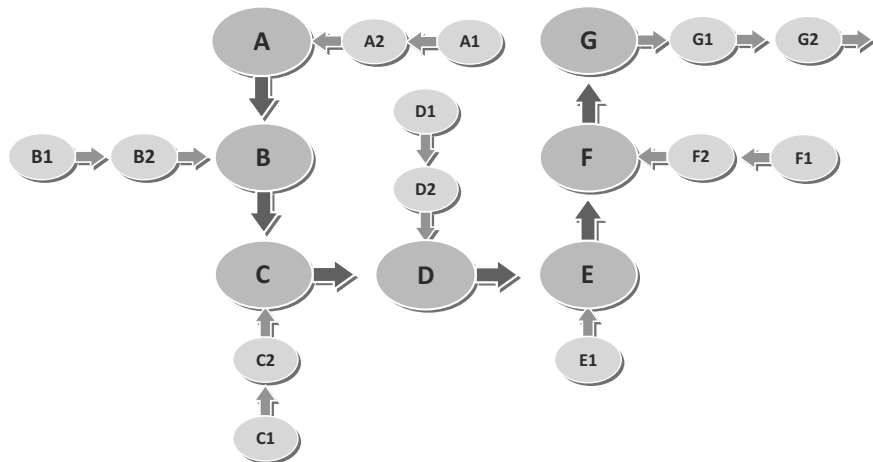


Figura 5: *Layout* tipo conjugado em "U"
Fonte: Elaborada pelos autores

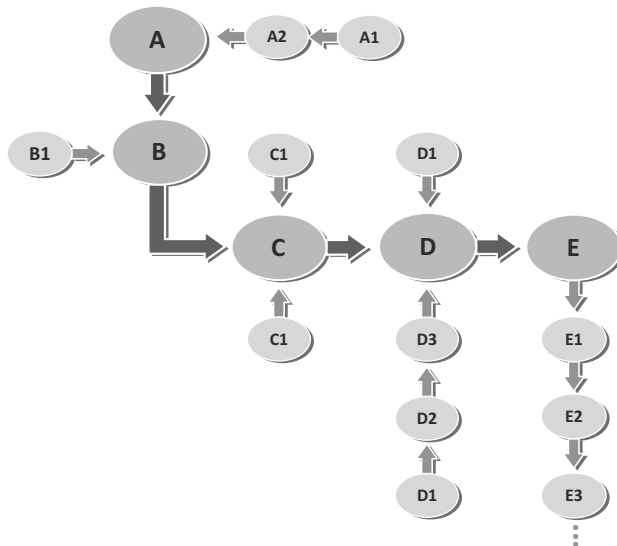


Figura 6: Layout tipo conjugado em “L”

Fonte: Elaborada pelos autores

Lembramos que a evolução de móveis e de equipamentos, em termos de **ergonomia**, voltada para a funcionalidade e para o bem-estar físico, permitiu uma ocupação racional do espaço organizacional.

A tendência atual é fazer uso de *layouts* mais abertos e comunicativos visando à integração de seus agentes e de suas unidades ou mesmo de suas áreas. Daí a razão em adotar estações de trabalho, sempre que possível, para facilitar o agrupamento de agentes em um espaço de uso racional que permita o exercício de práticas de alinhamento no comportamento de convívio profissional.

Você sabia que o layout tem o poder de contribuir com o desempenho de atividades e de integração entre unidades, tornando o ambiente de trabalho mais agradável?

Em um ambiente composto de homens, máquinas, materiais e ambientes, a ergonomia vem contribuir para estruturar muito bem todas essas interfaces. Veja mais a respeito de ergonomia no *site* <<http://www.revistawebdesign.com.br/downloads/28/1.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2010.

Entre os aspectos que devemos considerar no que diz respeito ao *layout* estão os relacionados às cores. Portanto, vamos conhecer as recomendações para a utilização de cores em busca de harmonia no ambiente.

O Quadro 1 destaca a ilusão física e os efeitos psicológicos (psicodinâmica das cores) que decorrem da utilização de determinadas cores.

COR	ILUSÃO FÍSICA	EFEITOS PSICOLÓGICOS
Vermelha	Aumento de volume, de peso e calor.	Estimulante, envolvente, inclina à violência.
Azul	Refrescante, diminuição de peso.	Repousante, acalma os nervos.
Amarela	Impressão de calor e de aumento de volume.	Incita à ação e ao esforço.
Laranja	Impressão de calor e de aumento de volume.	Tonificante, leva à loucura, inspira alegria.
Verde	Impressão de frescura e leveza.	Sensação de paz (natureza).
Violeta	Diminuição de volume.	Leva à melancolia.
Branca	Aumento de volume.	Cansativa.
Cinza	Diminuição de volume.	Conduz à depressão e à apatia.
Preta	Aumento de peso e calor, diminuição de volume.	Repousante, porém deprimente.
Marron	Diminuição de volume.	Leva à depressão e à melancolia.

Quadro 1: Relacionamento entre cores, ilusão física e efeitos psicológicos
Fonte: Rocha (1982, p. 269)

O Quadro 1 contempla as principais cores utilizadas e suas dimensões ambientais aparentes, a ilusão percebida em diferentes dimensões físicas do local de trabalho e as alterações comportamentais de ordem psicológica.

Observamos que em um ambiente de trabalho são vários os fatores que influenciam no bem-estar de agentes e, conseqüentemente, na produtividade deles. Além dos aspectos ergonômicos, as cores promovem efeitos comportamentais que nem sempre consideramos, como destaca Rocha (1982).

GESTÃO DE PROCESSOS

Considerando os conceitos, os objetivos, os gráficos, as tipologias e as interações com os ambientes organizacionais, vamos encontrar em processos a razão do desenvolvimento e da manutenção de seus ciclos. Sobre essa temática, Adizes (2004) alerta para fatores que rompem e refazem ciclos dentro de uma grande variedade de alternativas – como patologias organizacionais capazes de provocar disfunções nos processos.

Para entender o que significam métodos e processos, vamos conhecer os conceitos encontrados em Ferreira (2004).

- ▶ **Método:** caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim. Trata ainda como sendo um processo ou uma técnica de ensino – método direto.
- ▶ **Processo:** ato de proceder ou maneira pela qual realizamos uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico.

Oiveira (2006) define processo como sendo um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si e que tem por finalidade atender as expectativas, interna e externa, de uma organização. Ainda na perspectiva desse autor, a funcionalidade de um processo, seja para produzir um bem ou um serviço, aponta para duas direções quanto ao seu resultado:

- ▶ **Valor de uso:** refere-se a um produto ou serviço que cumpre seu papel para o qual foi produzido.
- ▶ **Valor de estima:** refere-se a um desejo de posse, melhor representado em produto e menos em serviço.

Em uma visão funcional, vamos encontrar a agregação de valores que fazemos ao longo de um **fluxo** que orienta, define e desenha um processo. Por meio de um fluxo, podemos identificar uma cadeia de valores que se estende do início ao fim de um processo.

Por esse caminho, podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas também podem ser definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação. Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por meio dessa leitura se seus processos estiverem devidamente representados em fluxos, instrumento importante para a identificação de valores que se estendem por todas as tarefas, as atividades e os processos, que vão contribuir para a tomada de decisão.

Somente com essa visão, podemos dizer que temos “domínio” sobre os processos e que estes poderão ser atualizados e representar seu papel no contexto organizacional como elementos contributivos à funcionalidade de todas as atividades e, por consequência, alimentar e atualizar seus ciclos.

Você deve ter em mente que toda atividade desenvolvida em uma unidade de trabalho contribui para que seus ciclos se mantenham e se fortaleçam. O indivíduo faz parte diariamente desse evento e de seus valores, que são criados e colocados em prática, reforçando a afirmativa de que uma organização está em constante construção. Mas que valores são esses?

De acordo com Tucker (1999), um processo não agrega valor quando seu foco não está dirigido ao cliente, seja ele interno ou externo; seu tempo de resposta não é rápido o suficiente; seu resultado não auxilia nas mudanças necessárias; e não fortalece seu

O tema fluxogramação ainda será abordado no transcurso da disciplina, não se preocupe.




mapa de relacionamento ou seu mapeamento, entre outros aspectos, que se situam em planos pouco contributivos.

Lembre-se de que um processo com valor agregado reúne atividades que têm elevado nível contributivo para tomada de decisão. Portanto, nossa participação é fundamental para essa agregação de valor e para a construção de um mapa de relacionamento, ou mapeamento de processos.

Quanto ao mapeamento de processos, Hunt (*apud* VILLELA, 2000, p. 52) defende como sendo “[...] uma ferramenta gerencial, analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes”.

Reunindo alguns desses aspectos na Figura 7, sugerimos a entrada de ações e de mecanismos que permitam executar, com eficiência, processos entre unidades.



Tomar decisão implica resolver, determinar, a melhor solução para alcançar o objetivo proposto. Abordaremos mais adiante esse tema.

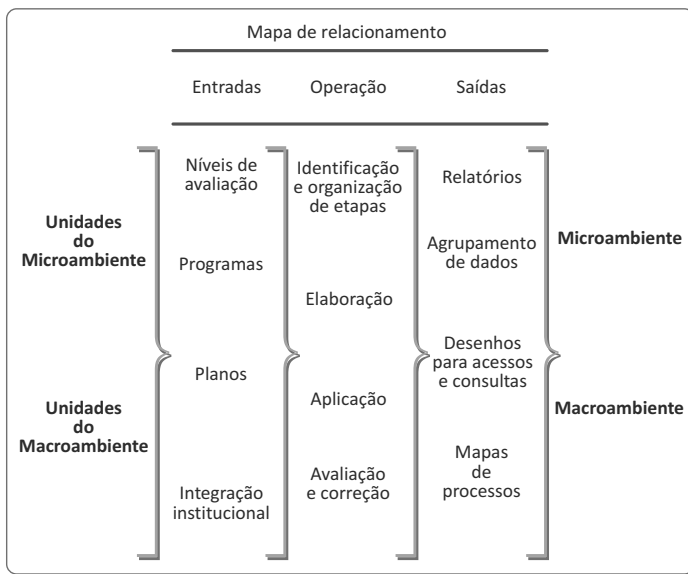


Figura 7: Mapa de relacionamento

Fonte: Elaborada pelos autores

O fluxo (entrada – processamento – saída), que pode representar tanto uma estrutura produtiva quanto administrativa, leva-nos à identificação do fornecedor, dos insumos que suportam um processo e viabilizam a utilização de métodos, dos materiais,

dos equipamentos, dos agentes, dos controles, da coordenação, do gerenciamento de uma cadeia que leva ao produto acabado, do armazenamento, da logística de distribuição e dos clientes.

Para uma estrutura voltada para serviços, como na relação direta com as organizações públicas, vamos desenhar a seguinte proporção: unidades micro e macro representadas por consumidores; fornecedores; regulamentadores institucionais, sociais, demográficos, ecológicos; e outros.

Por isso, um processo deve possuir uma estrutura formada por uma reunião de passos que compreende uma tarefa; esta representa uma atividade; e diversas atividades formam, enfim, processos. Logo, um processo, por mais descritivo que possa ser em sua definição, entendimento e conceito, pode ter uma estrutura de resultado desenvolvida de maneira nem sempre perceptível, notadamente em serviços, e ainda contribuir para fortalecer a rede de comunicação em qualquer organização.

Wagner III e Hollenbeck (2000) nos dão uma valiosa contribuição quando afirmam que não há outro setor da tecnologia que está produzindo maior impacto em um local de trabalho do que o dos meios de comunicação. Por analogia, e como a tecnologia invade nossas vidas todos os dias, precisamos estar atentos à construção de uma forma de comunicação salutar e produtiva, ou seja, que saibamos utilizar uma codificação que nos auxilie na busca dos objetivos de um processo.

Sobre isso, Lacombe e Heilborn (2003) ainda observam que toda mensagem transmitida é submetida ao que denominam de decodificação, processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor.

Podemos dizer que tudo que tratamos aqui referente a uma organização busca suporte na comunicação ou na rede de comunicação. Como afirmam Starubhaar e LaRose (2004), a

rapidez se posiciona como um crescente e adequado objeto para atender às necessidades dos meios comunicativos, representados em **seis componentes** básicos assim descritos:

- ▶ **Fonte:** é a origem da comunicação.
- ▶ **Mensagem:** é o conteúdo a ser comunicado.
- ▶ **Codificador:** é a tradução da mensagem para um formato possível de comunicação.
- ▶ **Canal:** é o meio ou o sistema de transmissão.
- ▶ **Decodificador:** é o reversor do processo de comunicação.
- ▶ **Receptor:** é o alvo do processo de comunicação.

Vale lembrar que em meio a esses componentes vamos encontrar, em maior ou menor grau, níveis de ruídos que dificultam a adequada utilização de cada componente.

Em uma atividade organizacional ou gerencial, a comunicação cumpre papel paralelo quando identifica a necessidade de elevar o nível de utilização de conteúdo e cumpre papel principal quando permite aos gerentes ou aos administradores montarem uma relação interpessoal de codificação com os conceitos organizacionais, a partir de um conteúdo traduzido e de seus **artefatos*** disponíveis.

Portanto, não há como admitir que uma organização pública ou privada possa manter um nível de comunicação sem que este possua identidade com a conduta predominante. Por isso, a identificação de uma cultura, como a reunião de hábitos, de costumes e de comportamentos, na qual a linguagem de comunicação se materializa, deve ser entendida e defendida pelo caráter pessoal dos agentes e, por extensão, pelo organizacional.

*Artefatos – referem-se a todos os recursos disponíveis em uma estrutura e que podem ser utilizados para a realização de atividades. Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse contexto, Johann (2004) afirma que a comunicação é um vetor importante na difusão e na sedimentação da cultura porque contempla mensagens trocadas e conteúdos traduzidos entre agentes e grupos de agentes, utilizando os mais diferentes canais, ou seja, os canais mais apropriados.

Na verdade, esse raciocínio nos mostra que estamos frequentemente “negociando” ações e situações com nossos clientes internos, a fim de facilitar a adoção do *marketing* para clientes externos. Reafirmamos, por isso, a importância da afinidade da linguagem interna para representar o que uma organização quer traduzir para seu mercado, seja de bens ou de serviços. Essa negociação é a base para a estruturação e a operacionalização de qualquer processo.

Dessa forma, os agentes deverão desempenhar suas atividades de maneira eficiente e combinar seus esforços na direção dos objetivos para estabelecer uma relação da aprendizagem com a comunicação amparada em dois pontos principais:

- ▶ **Habilidades de comunicação:** escrita e oral.
- ▶ **Habilidades/interpessoais:** relacionamento com as pessoas.

Perceba que em uma organização há barreiras que, em parte, dificultam a comunicação verbal ou escrita. Considerando que existe certo nível de aceitação, pois não há perfeição sobre tudo, é preciso ter o cuidado de não permitir que fatores diversos venham a dificultar ou mesmo a impedir que, na utilização de métodos e no desenvolvimento de processos, a comunicação seja um elemento contributivo. A essa situação podemos atribuir a associação de requisitos técnicos e sociais.

Ao estabelecermos uma associação com esses requisitos, temos a contribuição de Wagner III e Hollenbeck (2000), que defendem um procedimento no qual os agentes adquiram conhecimentos e habilidades sociais, aliando-os aos requisitos técnicos. Essa associação é definida pelos autores como socialização suportada em rede de

comunicação. Sem a intenção de aprofundar esse assunto, Nonaka e Takeuchi (1997), ao abordarem a criação do conhecimento, referem-se também à socialização como uma das formas de conversão na aquisição do conhecimento.

Perceba que tudo o que tratamos até aqui está sustentado em conhecimento e, portanto, pode permitir a eficácia na operacionalização da organização.

Esse contexto e sua disseminação encontram perfeita relação com o processo de tomada de decisão, assunto que ainda trataremos aqui.

A partir desse pensamento, destacamos dois pontos:

- ▶ o organograma e o *layout*, aspectos estruturais em geral disponíveis, são apenas recursos e instrumentos de suporte; e
- ▶ as tipologias e os níveis comportamentais devem ser gerenciados para um salutar processo produtivo e de relacionamento, o que implica conhecimento.

Você consegue perceber os pontos destacados anteriormente em sua unidade de trabalho ou em atividades que você desenvolve?

Ao abordarmos todos esses tópicos, destacamos ainda a aprendizagem organizacional como forma elementar no escopo desse estudo, com visão e direção suficientes para o estabelecimento de uma correlação com métodos e com processos administrativos em operação em uma organização.

Neste material ainda trataremos, mesmo que não profundamente, sobre os níveis de aprendizagem.

CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS

Vamos agora procurar categorizar processos, pois estes compreendem todas as atividades de uma organização. Partiremos do princípio de que nossa visão sobre atividades não cria categorias de importância, afinal não há um bem ou um serviço, em um processo, que não reúna atividades necessárias para o objetivo desejado e que sua identificação não tenha elevada contribuição no processo de tomada de decisão.

Harrington (1993) nos oferece características de processos relativas à natureza, à identificação e à atuação estrutural, como podemos observar no Quadro 2:

NATUREZA	IDENTIFICAÇÃO	ATUAÇÃO ESTRUTURAL
Alterações situacionais	Mudança comportamental.	Baixa conexão com atividades. Relativa ausência de controle. Pouca decisão operacional.
Atividades de coordenação	Nível de negociação.	Fluxo não perceptível. Ausência de sequência. Caminhos não desenhados.
Movimentação de material	<i>Layout</i> e fluxos de processos industriais.	Visão clara de fluxo, sequência linear. Atividades controláveis. Supervisão presente. Correção facilitada.
Fluxo de atividades	Desenvolvimento conectado entre as partes.	Definição de início e fim de um fluxo. Caminhos sequenciados. Atividades definidas. Execução e controle facilitados.

Quadro 2: Principais características de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

A característica natureza define as demais pela razão de manter traços que se identificam no sentido de execução. Para citar alguns, temos:

- ▶ **Alterações situacionais:** mantém fraca relação ou conexão, ao nível operacional, contudo sustentam relativa dificuldade na condução de controles.
- ▶ **Em movimentação de matérias:** temos a presença mais específica e marcante de instrumentos como fluxos e *layout*, mas poderíamos também inserir formulários, que auxiliam na condução de atividades e fornecem subsídios para uma efetiva supervisão, um efetivo controle e maneiras facilitadas de correção.
- ▶ **Fluxo de atividades:** tendo como princípio que todas as atividades mantêm conectividade entre si, podemos relacioná-las com o mapa de relacionamento, no qual temos uma posição mais clara de início e fim de uma atividade ou de um processo, condição que nos permite dispor de instrumentos de supervisão, de controle e de avaliação.

Observe sua unidade de trabalho ou as atividades que você desenvolve e perceba as idênticas correlações com os aspectos aqui abordados.

Ainda na visão de Harrington (1993) quanto à distinção e às características de processos de bens e de serviços, o Quadro 3 nos oferece as seguintes contribuições:

DISTINÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS (BENS E SERVIÇOS)		
Especificidades	Bens	Serviços
Parâmetros de controles	Estabelecidos e executados.	Nem sempre presentes.
Fronteiras de um processo	Início e fim definidos.	Difusos. Nem sempre a execução auxilia. Delimitar início e fim.
Responsabilidade no processo de execução	Etapas e coordenação definidas. Identificação de responsável. Avaliação periódica.	Diluição de responsabilidade.
Nível de correção sobre variações observadas	Atuante com ações preventivas. Permite nova direção ao processo.	Acentuada presença na forma reativa, em que nem sempre o processo permite identificar variações.

Quadro 3: Distinção e características de processos

Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

As características apresentadas no Quadro 3 reforçam a estrutura organizacional por processo, também definida como **organização orientada a processo**, em tipos de estruturas. Essa é uma estrutura que vem substituindo a estrutura por funções, ou seja, as organizações estão agrupando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de operação, fazendo com que sua estrutura encontre uma lógica de funcionamento no acompanhamento desses processos, abandonando o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Por essa intenção, podemos dizer que as organizações cultivam uma forte tendência aos aspectos de **molecularidade***, ou seja, se os processos estão alinhados segundo uma demanda de mercado, então há uma estrutura molecular atuando para atender a um objetivo.

Para mudarmos de uma estrutura por funções para uma estrutura por processos, temos de definir responsabilidade pelo seu andamento, identificar níveis de transferências entre fronteiras, por vezes fortemente construídas e adotadas como uma cultura organizacional, e gerenciar atividades que se interdependem, em uma relação não apenas matemática, mas geométrica.

Conheceremos esse e outros tipos de estrutura na próxima Unidade.

*Molecularidade – em uma reação química, é o número de moléculas que devem interagir, em um choque, para que se verifique a reação. Fonte: Ferreira (2004).

Graham e LeBaron (1994) observam que gerenciar estruturas pelo ponto de vista de processos é um desafio de gestão e de estratégias adotadas, em que os agentes devem possuir capacidade para comandar diferentes níveis de recursos. Os autores destacam ainda que esse comportamento tende a desenvolver e a fortalecer papéis de ligação, de responsabilidade e do trabalho em **equipe***.

Essa é uma visão que exige contínua e crescente preparação de agentes para atuação de suas atividades de maneira uniforme e continuada, permitindo cultivar uma mentalidade de participação e de transferência de conhecimentos.

*Equipe – grupo em que as pessoas, além de estarem comprometidas com um objetivo comum, atuam de forma bastante interdependente, colocando os interesses do grupo acima dos seus próprios interesses.
Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

Praticar, em uma unidade de trabalho, formas que levam à manutenção de equipes possibilita que a divisão de conhecimentos entre participantes tenda a multiplicar as facilidades de execução das organizações.

Você se lembra que quando tratamos de mapa de relacionamento, ou mapeamento de processos, nos referimos a entradas – processamento – e a saídas como um ciclo? Veja que esse ciclo pode ser observado também na Figura 8.

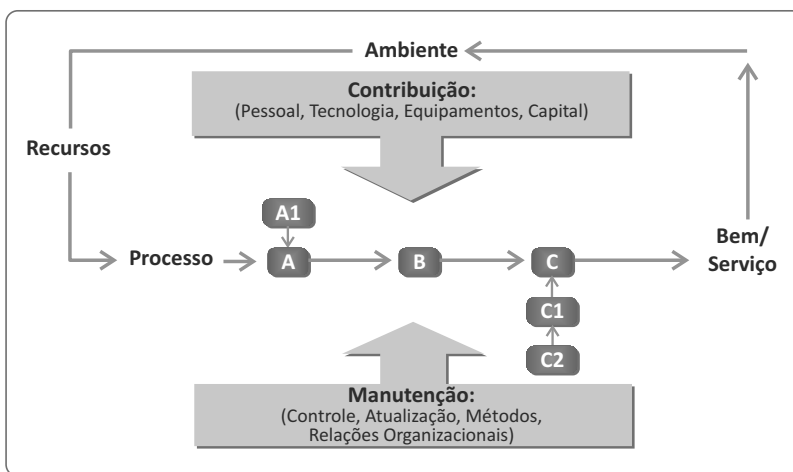


Figura 8: Processamento de recursos

Fonte: Elaborada pelos autores

É interessante verificar, em uma unidade de trabalho ou em uma organização, como esses fluxos se fortalecem e mantêm as atividades na construção de um legado organizacional, na agregação de valor, na manutenção e no fortalecimento de um mapa de relacionamento e, por fim, na condição afirmativa de que uma organização está em **constante construção** quando seus processos permitem essa condição.

INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO

Em ambientes organizacionais, cuja visão sistêmica atual requer processos de comunicação entre si, é necessário que os agentes tenham um aprendizado que permita tornar um processo desta natureza em um instrumento de integração, que promova a melhoria das ações e fortaleça o princípio de um legado técnico e documental em uma organização.

Nesse sentido, existem alguns instrumentos importantes para uma organização. São eles: fluxograma, formulário, (re)desenho de processos de negócios, diagnóstico organizacional e análise organizacional.

Vamos, então, analisar esses instrumentos fundamentais para o desempenho de um bom administrador.

Fluxograma

Na conceituação de fluxograma, encontramos definições como gráfico de procedimentos, ou gráficos de processos, fluxo de pessoas e de papéis, diagrama de fluxo de dados ou ainda diagrama de blocos.

Em geral, utilizamos o termo fluxograma para todo e qualquer gráfico construído para representar uma rotina com o uso de simbologias, e o conceituamos como um instrumento que procura apresentar um processo passo a passo, ação por ação.

Araújo (2006) diz que fluxograma é um processo formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades de uma organização, com início e fim delimitados. E, na proposição de um objetivo, podemos dizer que é o processo de assegurar a fluidez dessa movimentação, de manter claramente os limites das tarefas e de dispor de uma linguagem de leitura técnica por meio do uso de simbologias universalmente aceitas.

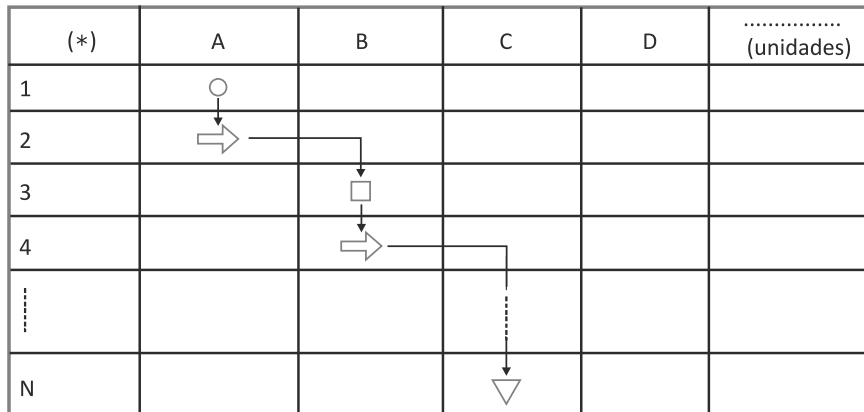
A representação de uma atividade em um gráfico com o uso de simbologias torna-se um documento, um legado organizacional, contribuindo para a transferência de conhecimentos para outros agentes e unidades, como mostram as Figuras 9 e 10.

A leitura técnica, como indica Lerner (1978), exige o uso de simbologias simples para a construção de um gráfico do tipo vertical ou de coluna.

Você sabe quais as simbologias comumente utilizadas para a construção de um fluxograma? Então, vejamos dois tipos de fluxos como exemplos.

A Figura 9 apresenta um gráfico vertical, ou de coluna, em que utilizamos as seguintes simbologias em sua construção:

- – Operação
- ⇒ – Encaminhamento
- – Análise
- △ – Arquivo Temporário
- ▽ – Arquivo Definitivo
- D – Demora ou Atrazo



(*) Passos, fases ou etapas

Figura 9: Gráfico vertical, ou de coluna










Fonte: Elaborada pelos autores

Embora esse tipo de gráfico permita uma leitura técnica, ele possui uma limitação de informações, como a identificação do número de vias de uma atividade a partir de sua representação pela simbologia operação.

Para o tipo de gráfico **diagrama de blocos***, o universo de simbologias sugerido por Cury (2004), apresentado a seguir, permite representar uma atividade nos detalhes técnicos necessários desde a emissão de uma ou de mais vias de uma atividade e seus respectivos arquivamentos, em ordem escolhida: alfabética, cronológica ou numérica:

*Diagrama de blocos – é geralmente utilizado para representar rotinas, normas, processos e fluxos de informações. Fonte: Lacombe e Heilborn (2003).

Simbologias utilizadas neste tipo de gráfico:

-  – Documento
-  – Decisão
-  – Preparação ou Diversas Operações
-  – Conector de Fluxo
-  – Conector de Páginas
-  – Sentido do Fluxo
-  – Arquivo Temporário
-  – Arquivo Definitivo
-  – Operação Auxiliar

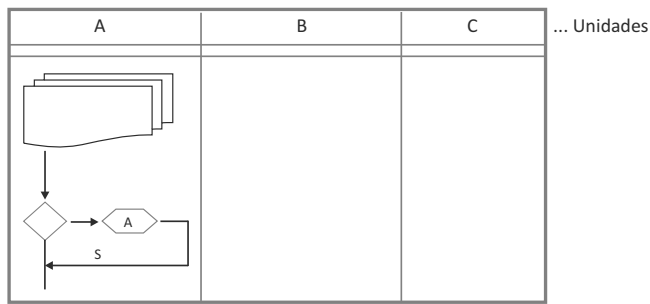


Figura 10: Diagrama de blocos

Fonte: Elaborada pelos autores

A utilização de fluxograma para representar uma atividade tende a fortalecer a prática de uniformidade, a utilização de uma linguagem uniforme de comunicação; a elevar o nível de compreensão na sua realização; a reduzir conflitos; e a definir responsabilidades dos executores. Em outra visão, quando tratamos a execução ao nível informal, instrumentos dessa ordem não representam necessariamente o mesmo papel.

O campo informal, embora com elevada contribuição em uma organização, visto do lado dos resultados, não pode ser considerado como uma estrutura por não possuir normas ou regulamentos instrutivos. Portanto, devemos tratá-lo como um comportamento e não como uma organização.

A prática da informalidade em uma estrutura tece e mantém uma rede de comunicação com elementos facilitadores, cuja utilização e resultados alcançados servem de exemplos para o caminho formal.

Procure identificar o nível de informalidade praticado em uma unidade de trabalho e, na sequência, avalie os pontos que contribuem ou que dificultam para o desempenho das atividades e para a tomada de decisão. É interessante observarmos a ocorrência dessa prática, não que ela se constitua em um comportamento não recomendável, para definirmos limites perante a formalidade constituída e vigente em uma organização.

Não é nossa pretensão defender um princípio regulatório, mas uma disciplina centrada na formalidade de uma organização requer um caminho para o aprendizado e a construção de um legado organizacional, estabelecendo fluxos de informações e fortalecendo vinculações com processos decisórios.

Portanto, podemos dizer que um fluxograma é também uma ferramenta que pode gerar responsabilidade e consolida um modo formal de agrupar atividades.

Não caberia tratarmos de fluxograma, como instrumento contributivo à tomada de decisão, sem referenciar outro instrumento, dada a relação e a interação que representa na construção e na manutenção de um fluxograma, que é o formulário:

Formulários

Os formulários possuem um papel bem definido na organização, que é o da comunicação organizacional. Por isso, podemos conceituá-lo, de acordo com D'Ascensão (2001), como um documento que contém campos pré-impressos que recebem dados e informações para viabilizar um fluxo de comunicação em uma

organização. Todos em uma organização têm a responsabilidade de evitar que esse veículo de divulgação seja inoperante e que possa causar sérias consequências a processos e a toda a organização.

Segundo D’Ascensão (2001), são três os tipos mais comuns de formulário. Vejamos:

- ▶ **Formulários planos:** correspondem aos que possuem campos desenhados e pré-impresos em papel padronizado. Esse tipo de formulário, cujo desenho define campos para dados e informações, são usualmente estocados para preenchimento manual. Essa prática é ainda bastante difundida, por razões diversas como a praticidade de uso.
- ▶ **Formulários contínuos:** são os preenchidos por impressoras e, geralmente, impresos em grande escala. Seu desenho, embora fuja a determinados padrões estabelecidos por normas, obedece ao espaçamento de uma impressora, o que permite dimensionar os campos e os tamanhos para dados e informações a serem dispostos. Há, portanto, uma facilidade em atender às necessidades, em organizar um arquivo, e em acessar a dados arquivados.
- ▶ **Formulários eletrônicos:** são elaborados por *softwares* aplicativos que, por meio de redes, disponibilizam-nos a todos. Muitas organizações que utilizam diferentes fontes de recursos disponibilizam esses formulários para serem preenchidos sem a utilização de papel.

Além dos formulários, o layout é outro instrumento que se apresenta como complementar ao fluxograma, em vista da rotina definida em uma unidade organizacional. A proximidade de unidades que possuem maior intensidade de trabalho deve ser considerada na definição e na execução de uma rotina, logo, implica em definir também sua posição física.

Esses instrumentos, quando colocados em prática de forma adequada, permitem o acesso e a utilização de todos os existentes em uma unidade, viabilizando a estruturação e a manutenção de processos, de rotinas, de arquivamento, de organização e de disposição de dados e informações.

Na correlação que entre si estabelecem, esses instrumentos dão suporte a estudos mais amplos para um diagnóstico e para uma análise organizacional.

Diagnóstico organizacional

Por diagnóstico organizacional, Leszek (1994) entende como sendo o conhecimento analítico da natureza e do estado circunstancial de uma organização. Em torno de processos de mudanças, Motta (2006) define diagnóstico como um dimensionamento ou uma avaliação que fazemos sobre o estado atual de uma organização. Como resultante desse instrumento, podemos identificar três pontos que estão presentes em nossas atividades organizacionais:

- ▶ **Pontos fortes:** referem-se a todas as características positivas de uma organização e que colaboram para o crescimento organizacional, como recursos e capacidade instalada. Vejam, então, o papel de processo na disposição de dados para a realização de um estudo, via este instrumento.
- ▶ **Pontos fracos:** referem-se aos pontos que possuem baixa contribuição para o alcance de objetivos definidos por uma organização ou por uma unidade organizacional. As patologias identificadas são exemplos de pontos fracos, comuns em um contexto organizacional e que precisam ser trabalhadas para reduzir os efeitos negativos resultantes.
- ▶ **Pontos a melhorar:** aqueles que se situam ao nível de possibilidades efetivas e que reúnem aspectos contributivos para o desenho de um novo quadro patológico, assunto que destacamos anteriormente.

Você pode perceber que em sua unidade e em torno de suas atividades existem pontos com essas características. Identifique possibilidades efetivas e que aspectos contributivos você pode colocar em prática.

Análise organizacional

Para análise organizacional, temos a contribuição de Abbagnano (2000), que a define como a intenção de compreender a situação de elementos constitutivos de um sistema e de um processo interativo e de estabelecer uma cadeia de proposições para interpretar procedimentos verificáveis.

Para melhor compreender os elementos constitutivos, podemos tratar uma organização dentro de uma abordagem sociotécnica, constituída de um sistema social e de um sistema técnico, interdependentes. Os elementos desses sistemas abrangem: ambientes, estruturas e cadeia de relações entre unidades, em diferentes níveis. Dessa forma, enquanto o sistema técnico é determinado pelos requisitos típicos de tarefas, como habilidade, conhecimento, uso de equipamentos e demais estruturas; o sistema social é constituído por agentes, suas relações formais e informais, suas características e pela execução de tarefas.

Então, o diagnóstico organizacional é um instrumento que nos permite ter o conhecimento analítico do estado circunstancial da organização, enquanto a análise organizacional sugere que estabeleçamos proposições para interpretar e colocar em prática procedimentos operacionais.

Destacamos esses instrumentos apenas para você perceber a relação e a dimensão contributiva e participativa de um fluxograma dentro de um universo em que coexistem instrumentos para auxiliar uma organização na condução de suas atividades. Na avaliação de atividades – quer seja na utilização de um ou de outros instrumentos –, vale observar que os sistemas social e técnico suportam a condução de nossas atividades profissionais e as variáveis comportamentais que as mantêm.

Complementando...

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nessa Unidade, leia os textos propostos a seguir:

- ↳ *Psicodinâmica das Cores em Comunicação* – de Modesto Farina, Clotilde Perez e Dorinho Bastos. Nessa obra, você encontra um estudo sobre a relação entre a psicodinâmica das cores e a comunicação.
- ↳ *Administração de processos* – de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. Nessa obra, você pode conhecer um pouco mais sobre gestão por funções e por processos.

Resumindo

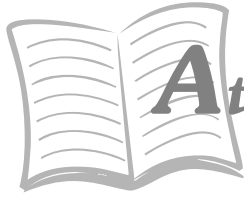


Nesta Unidade, nossa intenção não foi a de conceituar uma organização ou suas estruturas integrantes, mas sim de entender que, embora uma organização se “conceitue” pela própria existência com seus agentes, instrumentos, ambientes e processos, há valores que se renovam por meio de mapas de relacionamento que destruímos e construímos, conscientemente ou não, tanto para renovação desses valores quanto para comunicação e utilização de seus componentes básicos e, por fim, para diferentes maneiras de aprender.

Vimos a composição dos ambientes, micro e macro, e as tipologias, mecânica e orgânica, cujas características de ambientes e de tipologias estão presentes em nossas atividades. Na condução de processos e na percepção de seus valores, criamos e fortalecemos mapas de relacionamentos, necessários à interação e à sustentação de seus fluxos. Tratamos ainda de pontos fortes, fracos e a melhorar, destacando a necessidade de nossa contribuição.

Perceba que tudo isso está “escrito” em processos e em suas características, os quais sustentam as atividades de uma organização, definem tipos de estruturas e de comportamentos organizacionais, como veremos na Unidade seguinte.

Para a execução, o registro e a movimentação dessas atividades, as estruturas se valem de instrumentos como: fluxograma; formulários; e *layout*, os quais viabilizam a condução de estudos para um diagnóstico organizacional e para uma análise organizacional.



Atividades de aprendizagem

Confira se você teve bom entendimento do que tratamos nesta Unidade realizando a atividade proposta a seguir. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Escolha uma unidade de trabalho ou considere sua experiência profissional para responder às questões a seguir:
 - a) Quais as características predominantes na unidade de trabalho escolhida: tipologia mecânica ou tipologia orgânica? Destaque e justifique as vantagens e as desvantagens dessas tipologias.
 - b) Identifique alguns aspectos relativos aos ambientes micro e macro e fale da relação desses com a unidade de trabalho escolhida.
 - c) Identifique aspectos mais e menos contributivos de comunicação para um mapa de relacionamento ou mapeamento de processos. Dê sugestão de melhoria.
 - d) Dê sugestões para elevar a eficiência de fluxogramas e de formulários, instrumentos utilizados em suas atividades ou nas da unidade de trabalho escolhida.
 - e) Você considera o diagnóstico e a análise organizacional instrumentos importantes para a avaliação de suas atividades? Justifique.

UNIDADE 2

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Distinguir aspectos de relacionamentos formal e informal em uma organização;
- ▶ Estabelecer diferenças entre o *empowerment* e a delegação de autoridade;
- ▶ Constatar que os princípios de estruturas virtuais e de estruturas orientadas a processos estão presentes nas atividades organizacionais;
- ▶ Identificar aspecto molecular em estruturas tradicionais; e
- ▶ Estabelecer relação entre os comportamentos organizacionais e os verificados em suas atividades.

INTRODUÇÃO


Caro estudante,

Nesta Unidade, vamos tratar de relacionamentos, de tipos, de características e de comportamentos organizacionais, a fim de contribuirmos para o seu aprendizado sobre o conhecimento das estruturas organizacionais. Boa leitura!

No contexto das estruturas, existem diferentes formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo – se para a produção de um bem ou de um serviço –, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma praticada de autoridade, entre outros tantos fatores, que se adaptam segundo as necessidades apresentadas.

Daft (2002) reúne três aspectos principais ou componentes-chave que nos auxiliam em uma visão de relacionamento aos níveis formal e informal:

- ▶ **Primeiro:** determina as relações formais de subordinação, os níveis hierárquicos e a amplitude de controles gerenciais. Isso ganha diferente tratamento sob o ponto de vista do comportamento gerencial.
- ▶ **Segundo:** identifica **agrupamento de agentes** por área e no todo, principalmente por área específica de atuação, como criação de um produto, produção, armazenamento e logística ou apoio administrativo, entre outros.



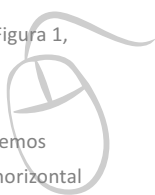
Lembre-se de que tratamos de formação de trabalho em equipe na Unidade anterior.



Falamos anteriormente sobre comunicação. Se desejar, você pode reler esse assunto.

- **Terceiro:** desenvolve e mantém sistema de **comunicação**, coordenação e integração de esforços entre as áreas. Portanto, a comunicação encontra suporte em estruturas que mantêm sistemas e subsistemas, adequados e integrados aos demais.

Os dois primeiros aspectos se referem às relações formais e de agrupamento de agentes, que respondem por ações coordenadas, tanto no sentido vertical – em uma visão mais clara de **hierarquia** – de um organograma, como também no **sentido horizontal**, em que as unidades mantêm poder de decisão, respeitando ações de mesmo nível.



Como vimos na Figura 1, na Unidade 1.

Mais adiante veremos sobre estrutura horizontal quando estudarmos as características estruturais.

Já o terceiro aspecto tem um caráter mais integrativo, logo, podemos dizer que ele está presente em todos os componentes-chave, pois não há estrutura ou nível de relacionamento que não tenha caráter integrativo. No entanto, esse caráter integrativo não tem o poder de estabelecer formalidade de subordinação, nem definição de áreas e atuação específica de seus agentes, mas podemos perceber que empresta sua contribuição para que as ações se concretizem.

As estruturas se suportam por normas vigentes que caracterizam seus princípios de formalidade, quer sejam públicas ou privadas, voltadas para bens ou para serviços. Há, portanto, a prática de relações formais necessárias que mantêm padrões estabelecidos vigentes. Sob esta condição, torna-se possível a prática da informalidade que busca caminhos facilitadores para a comunicação e a execução de atividades, sem que a formalidade caracterizada possa ser desconsiderada.

Essa prática informal mantém uma rede de comunicação, coordenação e integração em uma relação em que podem ser estabelecidos componentes-chave que sustentam processos decisórios. Esta condição deve ser admitida e gerenciada pela expressiva contribuição que dá às atividades de uma unidade organizacional, estando mais ou menos presente, segundo uma estrutura voltada para bens ou de serviços.

Então, quando falamos em estruturas, seja de um bem ou de um serviço, e em todas as que nos referirmos, sempre vamos encontrar:

- uma referência hierárquica definida, de maneira mais ou menos acentuada, dependendo de cada caso;

- ▶ grupos de agentes com seus papéis específicos a desempenhar;
- ▶ objetivos definidos;
- ▶ um sistema de comunicação necessário ao tratamento do conteúdo; e
- ▶ a utilização de elementos adequados para a sua transmissão.

Vamos tomar como exemplo a **administração participativa**, que é um assunto do nosso conhecimento. Trata-se de um modelo de gestão, conforme Johann (2004), no qual os agentes podem influir nas decisões, exercer controle, ter poder e estarem efetivamente envolvidos. Esse modelo pode elevar os agentes ao nível de **paridade*** com os superiores de uma organização e manter entre eles uma relação de igualdade em níveis decisórios.

Por esse comportamento, há fortes evidências de que o modelo participativo pode oferecer oportunidades para o alcance da produtividade e da rentabilidade. Mas o mais importante disso é a valorização de agentes que apresentam dedicação e empenho em suas ações, suportada pela prática do **empowerment***.

Essa prática ainda encontra relação de delegação de autoridade ou de descentralização, que também traduz a participação ativa de agentes em uma organização pública ou privada e empresta elevada participação no processo de tomada de decisão.

Para conhecimento e relação do que foi exposto até aqui em torno de tipologias, de objetivos e de comunicação, vamos apresentar alguns tipos mais comuns de estruturas, tratar de suas características e, por fim, falar de comportamentos.

A administração participativa pode ser considerada como mais uma alternativa na busca por instrumentos de alcance da vantagem competitiva. Conheça mais a respeito de administração participativa acessando <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao_participativa/28893/>. Acesso em: 31 jan. 2011.

*Paridade – qualidade ou característica do que é par; igualdade. Fonte: Houaiss (2009).

*Empowerment – abordagem que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidade de participar não apenas como oportunidade de decidir em conjunto, mas de realizar algo, a partir de seus conhecimentos, e de ter maior envolvimento e poder decisório em seu trabalho e em metas a ele pertinentes, fatores esses que estabelecem diferenças entre empowerment e delegação de autoridade. Fonte: Elaborado pelos autores.

TIPOS DE ESTRUTURAS

De acordo com Cruz (1998), as estruturas podem ser classificadas em:

- ▶ **Estrutura virtual:** dependendo do grau de virtualidade, nesse tipo de estrutura podem existir condições diversas fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e serviços e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processos, independentemente do lugar do Planeta que se possa estar. A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis apropriados a cada caso, constituindo seu ciclo de atuação em um grande processo. A ideia da virtualidade pode chegar ao extremo de criarmos uma organização para existir em um tempo e um espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato seja concluído. Toda relação de trabalho informatizado que você praticou em seu dia está amparada por uma estrutura virtual, com maior ou menor intensidade. Sua consulta em um terminal bancário apenas será possível pelos aspectos de virtualidade que o processo em sua totalidade possui. Observe com atenção: ao chegar em sua casa, você pode adquirir um bem, como um livro, via estrutura virtual, no entanto, nesse caso, há suportes de estruturas tradicionais (transporte, logística, pessoal) permitindo que o objeto adquirido lhe seja entregue no tempo combinado. Nem tudo é apenas virtual! O virtual, portanto, é um aspecto facilitador que se instalou em um procedimento irreversível que tem em muito nos auxiliado.

- ▶ **Estrutura orientada a processos:** pode ser considerada uma estrutura funcional ou, como destaca Daft (2002, p. 88), “[...] as atividades são agrupadas por função comum da base para o topo da organização.” Tem característica de uma estrutura de pouca flexibilidade, enquanto as ações que a envolvem possuem dinamismo, flexibilidade, adaptação e mudanças. Quando os traços da organização se deparam com as necessidades atuais, alguns aspectos tornam-se evidentes e se estruturam da seguinte forma:
 - ▶ **Física orientada a processos:** fruto de estudos que sugere a melhoria e a criação de novos processos produtivos, como a adoção dos princípios da cadeia de valores. É o resultado físico de uma mudança na busca de diferentes resultados.
 - ▶ **Lógica orientada a processos:** opção da organização pelo investimento em uma plataforma de **tecnologia da informação*** sem mexer nas suas estruturas físicas de forma tão significativa.
 - ▶ **Física e lógica orientada a processos:** é o tipo ideal, com a adoção das duas medidas anteriores. Claro que outros tantos fatores podem contribuir de forma expressiva ou negar que essa seja a adoção mais conveniente ou que melhor se apresenta para um determinado momento. Esse tipo ideal poderia representar um suporte do que há de mais moderno em tecnologia e funcionalidade: ter um suporte físico adequado e orientado por uma tecnologia competitiva que dissemina uma linguagem atual em toda a estrutura de uma organização.
 - ▶ **Parcial:** em uma estrutura muito grande e com processos complexos, qualquer um dos modos funcionais seria dividido em subprocessos. É claro que essa seria uma medida que podemos chamar de “risco”, pois se trata de uma estrutura, e somente vendo-a de maneira sistêmica ela produzirá o resultado desejado. O modo parcial é recomendado, especificamente e sempre que possível, no que diz respeito a processos físicos. No entanto, é contraindicada a fragmentação da plataforma de tecnologia.

*Tecnologia da informação – tecnologia do processamento eletrônico de dados e sua transmissão por meio de redes de computadores. Fonte: Lacombe (2009).

Você percebe que a prática virtual é incontestável em quase todas as atividades que desenvolvemos? Muito bem. Também destacamos que esses dois tipos de estruturas – virtual e orientada a processos – hospedam todos os demais, já que em todos eles vamos encontrar suporte virtual e agrupamento de atividades por função. Lembre-se de que toda atividade suportada por processo, como já vimos, possui traços dessas duas estruturas, variando segundo suas tipologias. Em todos os suportes teóricos dessa área, vamos encontrar ainda a definição de estruturas funcionais, horizontais, geográficas e outras. Entretanto, neste livro-texto conceituamos tais estruturas como características estruturais, as quais veremos mais adiante.

Embora defendamos que os dois tipos estruturais citados reúnam características dos demais, vamos admitir a estrutura molecular como um tipo de estrutura ou, como se referem Ross e Kay (2000), que o mercado é um núcleo e em torno dele há uma flexível estrutura atendendo as suas demandas. Na verdade, é mais um princípio, pois sob a estrutura dos dois tipos que defendemos há a prática da molecularidade, de acordo com suas necessidades.

Ora, toda organização é um organismo vivo e em operação, logo está certamente utilizando parte de sua estrutura molecular, embora nem sempre esteja sendo assim avaliada. Então, o aspecto molecular varia entre estruturas e, em alguns casos, vamos encontrá-lo não como uma estrutura, mas como uma característica ou até mesmo como um comportamento.

Ross e Kay (2000) conduzem a ideia de estrutura molecular por estágios:

- ▶ **Estágio 1** (a organização voltada para o produto): a maioria das organizações tradicionais se encontra nesse nível. Elas maximizam o tamanho das suas capacidades produtivas oferecendo bens e serviços para os mercados de massa. Grandes organizações geralmente têm pouca flexibilidade, o que pode levá-las a operar com alguma capacidade ociosa.
- ▶ **Estágio 2** (a cultura voltada para o cliente): os agentes que fazem parte de uma organização devem pensar no cliente. Nesse estágio, é preciso fazer com que uma organização que durante anos esteve voltada para a política e para a burocracia internas olhe para o mercado em que atua. Aqui, o desafio é derrubar as barreiras entre as funções, como *marketing* e desenvolvimento do produto, e desenvolver o trabalho em equipe e a cooperação na organização, em um sentido horizontal de gerência, e em conjunto criar um sentimento compartilhado do negócio como uma totalidade em vez de feudos individuais.
- ▶ **Estágio 3** (o negócio voltado para um segmento de mercado): a chave para esse estágio é concentrar a atenção em um conjunto específico de clientes. A força motriz não é “ser grande por ser grande”, mas ser a mais lucrativa em nichos cuidadosamente selecionados do mercado. A chave para a organização conseguir isso é a flexibilidade, que se tornou, por uma ordem histórica, um imperativo organizacional.
- ▶ **Estágio 4** (a organização disposta em torno do mercado): nesse ponto, a organização começa a se formar em torno de uma oportunidade específica do mercado, unindo todas as partes relevantes a serem coordenadas a fim de atender ao cliente. A palavra “comunidade” é a mais apropriada porque todos pertencem a uma série de comunidades simultaneamente. Com a organização disposta em torno do mercado, os agentes envolvidos fazem parte de várias divisões da organização, mas se unem para capitalizar sobre uma oportunidade comum. Essas comunidades criadas são formas embrionárias de uma nova Organização Molecular.

- ▶ **Estágio 5:** nesse ponto, a organização se reestrutura de maneira formal, incluindo seus processos de elaboração de orçamentos, de recursos humanos e de outros processos gerenciais em torno de mercados de alta prioridade, além do que até aqui foi visto sobre essa nova estrutura organizacional. A organização resultante não é uma simples pirâmide achatada nem virada de cabeça para baixo. Ela se parece com uma “molécula” porque o mercado é o núcleo. Tudo é projetado para se concentrar nele. Nesse ponto, a tecnologia flexível se une aos processos gerenciais interligados e altamente sensíveis a fim de criar um tipo de empreendimento totalmente novo, tão diferente do empreendimento tradicional da Era Industrial quanto este era na indústria caseira do século XVIII, mas tão conjugado com princípios das estruturas biológicas com os ensinamentos da natureza, como nunca havia sido considerado.

Em uma organização tradicional, por exemplo, o estágio 1 pode passar direto para uma situação de organização disposta em torno do mercado, estágio 4, mas o esforço exigido naturalmente será bem maior.

Tendo visto tipologias, Gestão de Processos, instrumentos organizacionais e relacionamentos, julgamos importante que você possa perceber em que estágio atua a organização que você trabalha ou outra de seu conhecimento. Faça uma breve relação conclusiva.

Destacamos que entre os tipos de estruturas organizacionais devemos considerar dois aspectos: pelo caráter burocrático uma organização pública é orientada a processo, assunto não menos verdadeiro em uma organização privada. Em ambos os casos, os traços estão presentes como um fator incontestável. O segundo aspecto é que o caráter molecular se faz menos presente, em todos os seus estágios e pela forma defendida pelos autores, em uma organização pública.

Agora que você já conhece alguns tipos de estruturas, vamos ver algumas características estruturais que Daft (2002) destaca como sendo inerentes às organizações. Para que possamos falar sobre características estruturais, tenha ainda em mente o que tratamos sobre processos e gestão, pois isso irá conduzi-lo a uma correlação com o que veremos no próximo tópico.

CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

Quando tratamos de compartilhar recursos escassos em uma organização, tentamos trabalhar com estruturas cujas características se ajustam à maneira mais viável de conseguir objetivos, dentro de um menor patamar de custos possível.

Vejamos alguns exemplos de estruturas, destacando suas características:

- ▶ **Funcional:** na qual todas as atividades são agrupadas por função comum. Como vantagem, tem a capacidade de promover uma economia de escala entre as funções, já que se grupam em uma unidade específica com instalações compartilhadas para fins idênticos. Quando a organização está formada em unidades de negócios, dizemos que é uma estrutura funcional ou, como observa Daft (2002), uma estrutura de produto ou de unidades empresariais estratégicas, condições essas que permitem as unidades se organizarem segundo um serviço, um bem ou um grupo deles, programas, projetos, centros de custos, entre outros. De Sordi (2008), traçando um paralelo com processo, afirma que na estrutura funcional todo agente é avaliado por seu desempenho, enquanto na estrutura por processo o que conta é o resultado. Em sua representação, vamos encontrar a base de uma estrutura tradicional, de acordo com a Figura 11 e, na Figura 12, apresentamos a estrutura divisional, que possui características semelhantes, ampliando sua estrutura funcional.

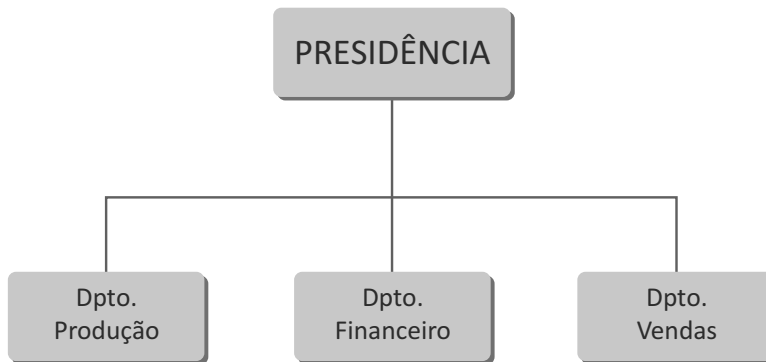


Figura 11: Estrutura característica funcional

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- ▶ **Divisional:** permite a organização das divisões, de acordo com cada produto ou serviço, podendo ser chamada de estrutura de produto, ou de unidades organizacionais estratégicas. Facilita a coordenação entre unidades funcionais, principalmente em organizações de grande porte.

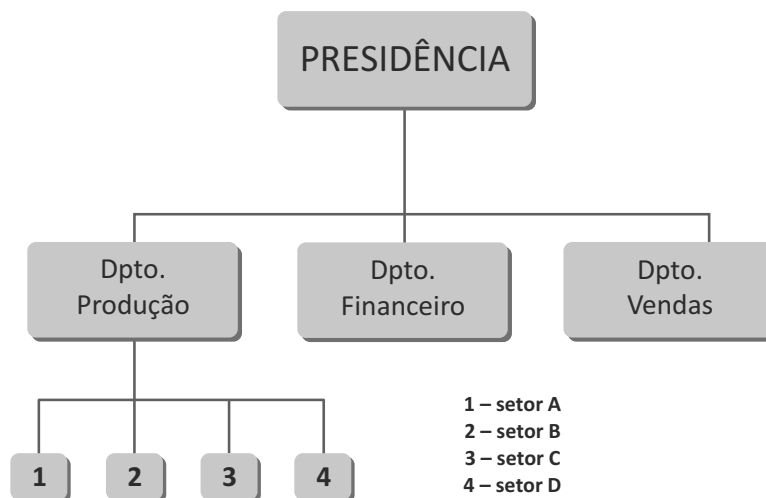


Figura 12: Estrutura característica divisional

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

Quando tratamos de uma estrutura com um grande número de unidades, podemos representá-la no sentido vertical – funcional/vertical – conforme a Figura 13.

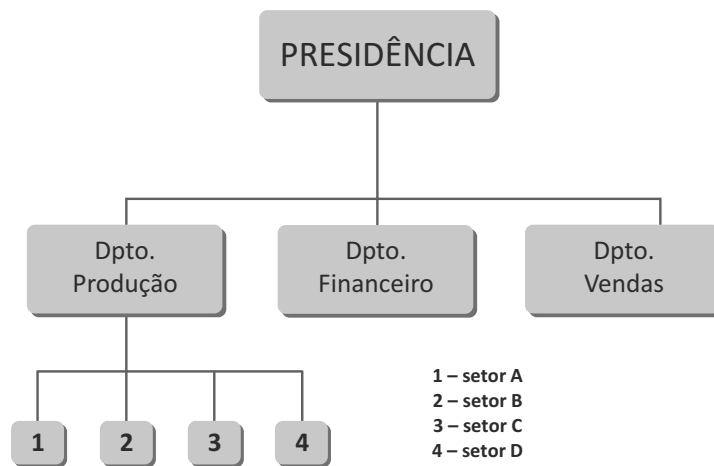


Figura 13: Estrutura característica funcional vertical

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- **Geográfica:** objetiva dar respostas a diferentes preferências em cada região; representação que abrange um determinado campo geográfico, podendo produzir outras representações ao nível regional. Como exemplo, temos a Figura 14 que se reporta a uma visão macro do mercado mundial.

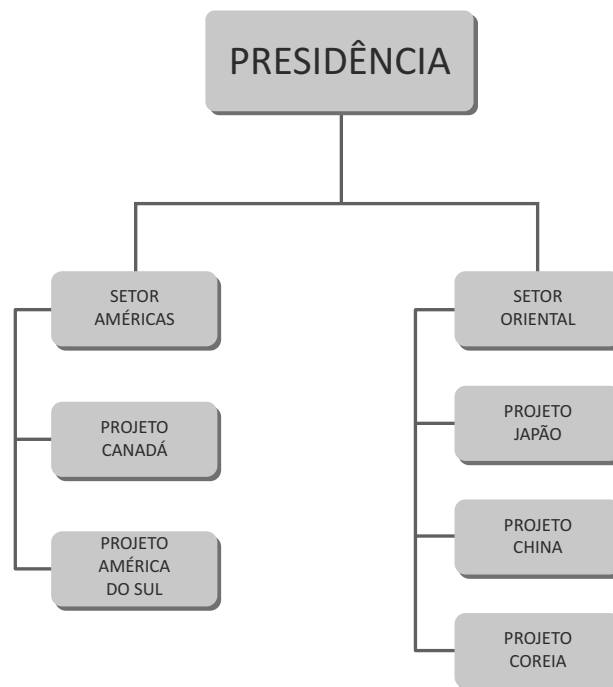


Figura 14: Estrutura característica geográfica

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- **Horizontal:** organiza agentes e artefatos em torno de processos centrais, ou seja, há uma clara direção de coordenação, de comunicação e de esforços, valorizando diretamente os clientes, de acordo com a Figura 15. Tem seu foco em torno de processos interfuncionais e não em torno de tarefas, valorizando o desempenho de equipes, e não de indivíduos. Ballestero-Alvarez (1997) considera que a formação de equipes e o desempenho de atividades em uma organização é um dos conceitos mais expressivos de uma estrutura horizontal. Uma das principais vantagens é a facilitada possibilidade de coordenação, que produz, por consequência, respostas rápidas às demandas.

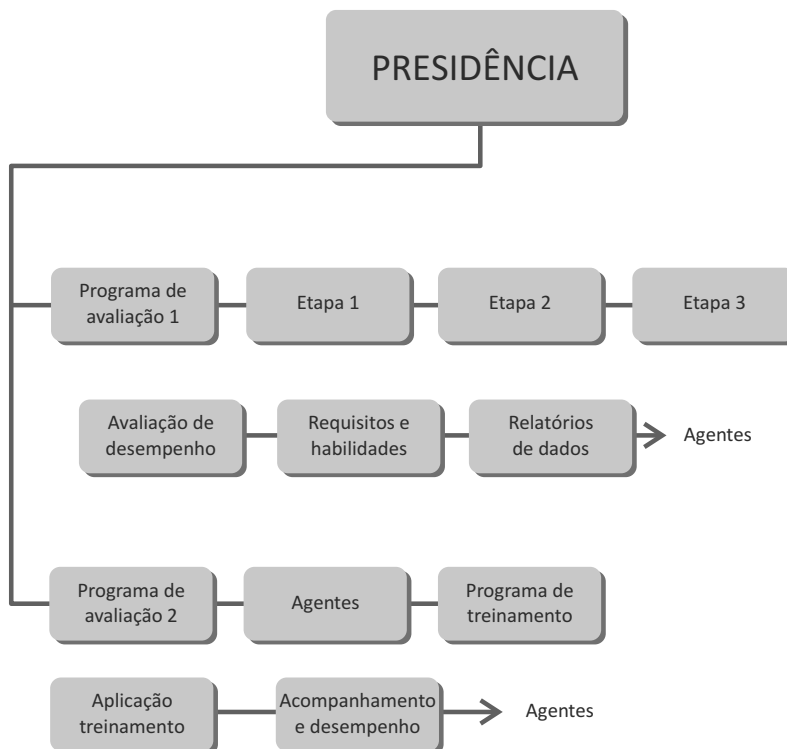


Figura 15: Estrutura característica horizontal

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- **Matricial:** sua característica está fortemente sustentada na responsabilidade compartilhada, exigindo nível de confiança mútuo e dinamismo. Como desvantagem, destaca as dificuldades em definir atribuições de forma

clara a cada agente de uma estrutura. É matricial pelo uso de duas ou de mais formas de estruturas, envolvendo todos os agentes. É uma característica de tendência moderna porque explora seus recursos, nem sempre abundantes, para obter os melhores resultados.

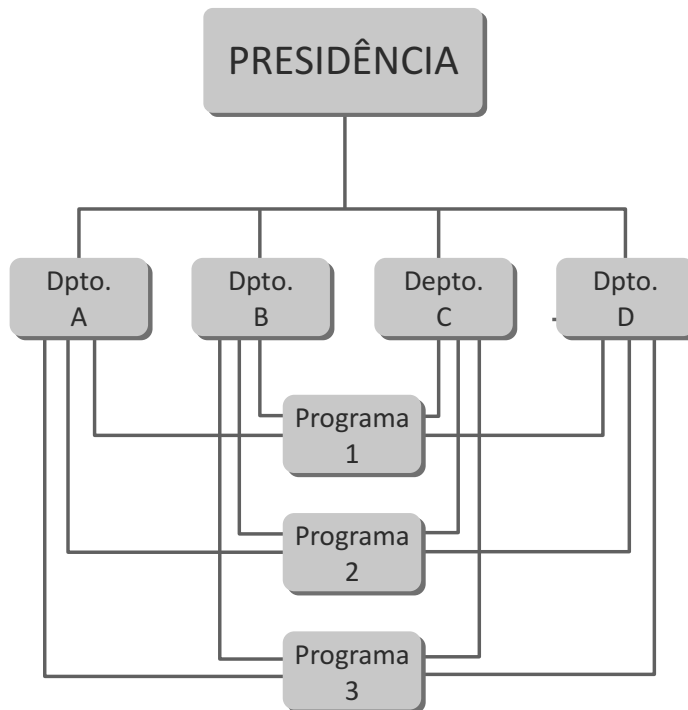


Figura 16: Estrutura característica matricial

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

- **Híbrida:** caracteriza-se pela combinação de várias abordagens para atender determinadas estratégias. É um tipo de estrutura predominante na grande maioria das organizações, pois atua como funcional, geográfica, divisional, entre outras, tirando proveito das vantagens de várias características e adotando, naturalmente, uma predominante.

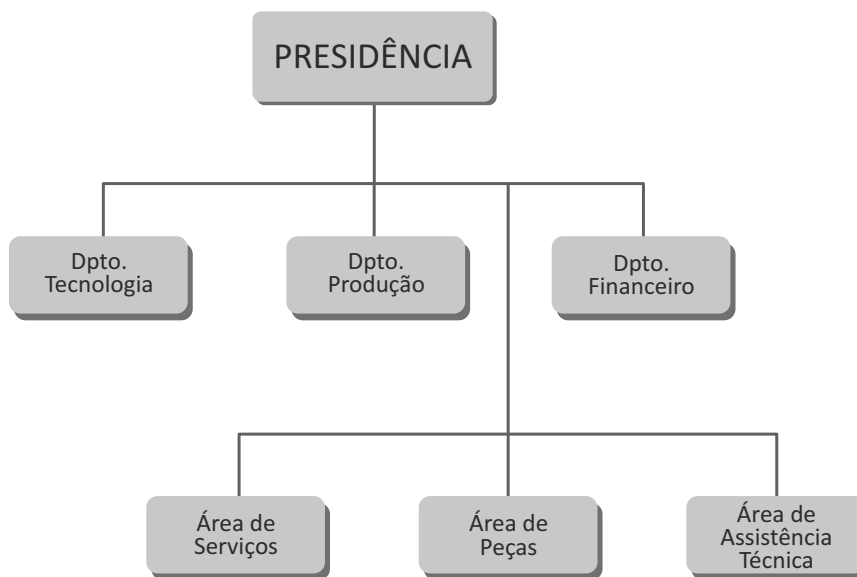


Figura 17: Estrutura característica híbrida

Fonte: Adaptada de Daft (2002)

Nos últimos tempos, o nível de complexidade tem aumentado nas organizações e, em vista disso, tem também aumentado o número de variáveis de seu ambiente. Dado esse desafio, fica a concepção de que não devemos tratar unicamente de capital e de trabalho, mas também de conhecimento, o que ganhou diferentes considerações nos últimos tempos.

Nessa linha de pensamento, Caravantes *et al.* (2005, p. 484) tratam de um desenho organizacional “[...] como uma configuração global dos cargos e inter-relações entre funções dentro de uma organização”, o que denota uma tendência à molecularidade que permite modificações em desenhos tradicionais, atribuindo valores, flexibilidade, coordenação e integração necessárias para atuação a nível mundial e, ao mesmo tempo, autonomia para competir em mercados regionais e locais.

Portanto, precisamos ter mais do que um *desenho*. Precisamos admitir e praticar comportamentos que, de forma salutar, reconheçam valores e artefatos para manter e fortalecer os ciclos que compreendem uma organização, dentro dos níveis de aprendizagem.

Então, vejamos: algumas características presentes em diferentes desenhos estruturais denotam a necessária flexibilidade às organizações públicas e às privadas. Então, em vista de seus compromissos e, como já referimos, de uma demanda diversa, as organizações públicas praticam a adaptação em suas respectivas áreas de atendimento cultivando principalmente os aspectos funcional, horizontal, matricial e híbrido.

Como mencionamos na unidade anterior, quando abordamos sobre comunicação, não há a intenção em tratar dos níveis de aprendizagem em profundidade. Nesse sentido, Guns (1998) destaca os cinco principais níveis de aprendizagem, como mostra a Figura 18.

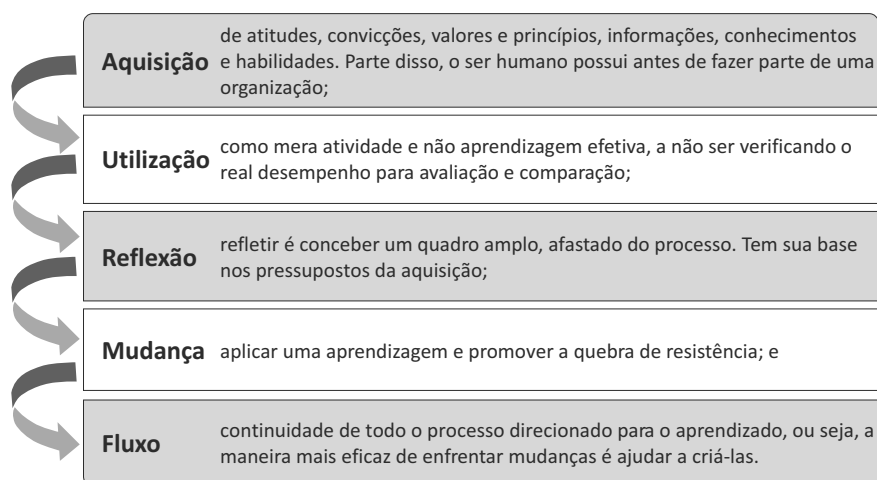


Figura 18: Níveis de aprendizagem

Fonte: Guns (1998, p. 84)

Você deve perceber que, ao fazer referência sobre processos e sua gestão e sobre instrumentos de organização – como fluxograma, formulário – ou ao desenvolvimento de um diagnóstico e de uma análise organizacional, estamos procedendo dentro dessa sequência que Guns (1998) nos oferece. Daí a razão em trazermos esse assunto para identificar que nossas atitudes devem sempre nos levar, em cada nível, para o aprendizado.

Visto alguns tipos e características de estruturas, destacamos agora os principais comportamentos que, conforme Morgan (1996), podemos verificar em uma estrutura.

COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

- ▶ **Máquinas:** apresentam traços de alienação manifestados em determinadas oportunidades e enfoque mecanicista. Essa face mecanicista que, por vezes, nos parece tão distante de estruturas que participamos e de estruturas que desejamos que tenham um cunho altamente flexível, invadem nossas vidas de forma que as admitimos sem percebê-las. Todo tempo que utilizamos para nossas atividades organizacionais, tem forte conotação mecânica ou de tipologia mecânica, em vista de compromissos aliados à produtividade. Esse comportamento que adotamos e praticamos, num processo natural predominante em todas as organizações, nem sempre permite uma nova visão de comportamento organizacional.
- ▶ **Organismos:** relacionam-se com aspectos biológicos de células, organismos complexos e espécies, em um paralelo com indivíduos, grupos, organizações e sua ecologia social. Nesse comportamento, temos a nossa presença marcante – o mesmo vale dizer para o comportamento cérebro – em que se faz presente nossa participação com o valor de conhecimentos e efetividade de ações.
- ▶ **Cérebros:** oferecem uma base para processamento de informações que sustenta todos os processos existentes em uma estrutura. Todo processo somente é funcional e possui razão de existir se tem como meta processar informações, produzir resultados, sustentar-se no meio organizacional, e oferecer respostas ao crescimento em seu mapa de relacionamento. Portanto, a ausência de conhecimento ou

de participação de agentes não gera processos ou mesmo manifestação de comportamento, nem mantém ou pratica os níveis de aprendizagem.

- ▶ **Cultura:** podemos definir cultura como um padrão de comportamento estabelecido e que predomina em uma estrutura e além dela. Toda forma de comportamento que reside e permanece – em sentido crescente, fazendo parte de uma organização e a definindo como tal – tem cunho de cultura, a qual demonstra a “maneira” de ser de uma organização. Nossa participação ao nível dessa definição é a reunião de nossos comportamentos.
- ▶ **Sistemas políticos:** abrem oportunidades para todos em momentos distintos e com intenções diferentes. A questão – se assim podemos chamar – é um ato que todos nós praticamos. A variação em torno disso e a direção que podemos dar para agrupar diferentes conceitos, vistos por diferentes ângulos. Quando mencionamos que todos nós somos políticos, praticamos uma maneira de conduzir as ações respaldadas por um apelo político, mais ou menos manifestado. Portanto, sua intensidade varia muito, em cada caso e em cada intenção.
- ▶ **Fluxo e transformação:** geram dados e informações para os ambientes interno e externo. Entre os destaques em torno de uma organização – aqui considerados como comportamentos –, o fluxo e as transformações representam, de forma clara, que os aspectos comportamentais fazem parte do universo de um processo e este, ao seu nível de operação e utilizando fluxos, acaba por identificar, corrigir, atualizar e fortalecer esses comportamentos e seu mapa de relacionamento.

Resumindo



Nesta Unidade, vimos que o relacionamento nas organizações, nas direções do formal e do informal, tomou como base três aspectos principais ou componentes-chave, como destacamos no início da Unidade. O primeiro determina relações formais de subordinação, os níveis hierárquicos e a amplitude de controles gerenciais; o segundo identifica agrupamento de agentes por área e no todo; e o terceiro desenvolve e mantém sistema de comunicação, coordenação e integração de esforços entre as áreas.

Tratamos também da administração participativa e do *empowerment*, destacando o valor de seus recursos e as diferenças com a delegação de autoridade.

Em relação aos tipos de estruturas, defendemos que a estrutura virtual e a estrutura orientada a processos reúnem os princípios de todas as demais estruturas, pois se valem da virtualidade e de agrupamento de atividades por função. Consideramos ainda que a estrutura molecular, com seus estágios, constitui-se em um tipo de comportamento, embora nem sempre é visto dessa forma pelas organizações que se mantêm no mercado, como defendem Ross e Kay (2000).

Apresentamos as características estruturais – como divisionais, geográficas, horizontais e outras – representadas em seus organogramas, segundo seus princípios. Estabelecemos a relação dessas características e de assuntos tratados nesta Unidade com os níveis de aprendizagem de Guns (1998).

Finalmente, fizemos referência aos comportamentos organizacionais de Morgan (1996), em uma visão das condicionantes de atuação de agentes em uma estrutura – independentemente do tipo ou característica – em que, por vezes, todos os comportamentos podem estar presentes em diferentes escalas e contribuindo, em maior ou menor intensidade, para o fluxo das atividades.



Atividades de aprendizagem

Vamos conferir se você está acompanhando as discussões propostas ao longo desta Unidade. Procure resolver as atividades a seguir e, em caso de dúvida, lembre-se de fazer uma releitura da Unidade e, se necessário, entre em contato com seu tutor.

1. O desenho de uma estrutura reúne três principais aspectos ou componentes-chave, que se referem às relações formais, ao agrupamento de agentes e ao sistema de comunicação. Leia com atenção os aspectos relacionados, a seguir, e comente sobre cada um deles, fazendo referência à sua área de trabalho ou ao seu conhecimento profissional, sugerindo formas de melhorar a prática destes aspectos:
 - a) Relações formais de subordinação.
 - b) Amplitude e controle gerenciais.
 - c) Sistema de comunicação.
 - d) Coordenação e integração entre áreas.

2. A estrutura orientada a processos se divide em: física, lógica, física/lógica e parcial, como na maioria das estruturas. Identifique, entre as alternativas a seguir, qual se refere à estrutura lógica:
 - a) Plataforma física e parcial.
 - b) Instrumentalização das relações que compõem a estrutura.
 - c) Plataforma física.
 - d) Plataforma de tecnologia.
 - e) Plataforma parcial.

3. Alguns estágios que fazem parte dos princípios da estrutura molecular referem-se: à cultura voltada para o cliente; ao negócio voltado para um segmento de mercado; e à organização disposta em torno do mercado. Identifique, em uma das alternativas a seguir, o conjunto de pontos comuns entre esses mencionados estágios:
- a) Trabalho conjunto, rigidez e cumprimento de normas.
 - b) Comunidade, organização molecular e desafios em derrubar funções.
 - c) Trabalho em conjunto cria um sentimento compartilhado do negócio; a chave para esse estágio é concentrar o foco em um conjunto específico de clientes; essas comunidades criadas são formas embrionárias de uma nova organização molecular.
 - d) Trabalho em conjunto cria sentimento de desafios nos negócios; a chave é concentrar o foco em um conjunto específico de mercado; a organização se forma em torno de um produto.
 - e) A maioria das organizações se encontra no estágio voltado para o produto; o trabalho cria um sentimento compartilhado do negócio como uma totalidade em vez de feudos individuais; com a organização disposta em torno do mercado, os agentes envolvidos fazem parte de várias organizações, mas se unem para capitalizar sobre uma oportunidade comum.
4. No campo das estruturas (tipos e características), temos os níveis de aprendizagem que estabelecem relação com a comunicação. Esses níveis, presentes em todas as atividades que desenvolvemos, possuem conceitos que os definem etapa por etapa. Identifique qual nível e seus princípios conceituais não expressam a definição disposta nesta Unidade:

- a) Aquisição: atitudes, convicções, valores e princípios, informações, conhecimentos e habilidades. Parte disso, o ser humano possui antes de fazer parte de uma organização.
 - b) Utilização: mera atividade e não de aprendizagem efetiva, a não ser verificando o real desempenho para avaliação e comparação.
 - c) Reflexão: sobre conceber um quadro amplo, afastado do processo. Tem sua base nos pressupostos de aquisição.
 - d) Mudança: aplicar a aprendizagem e promover a quebra de resistência.
 - e) Fluxo: continuidade de todo o processo direcionado para a operação, ou seja, não há maneira de enfrentar mudanças.
5. Em comportamentos organizacionais, temos fluxo e transformação. Identifique e comente os aspectos relativos a esse comportamento presentes em sua unidade de trabalho ou de seu conhecimento profissional.

UNIDADE 3

A FUNÇÃO DECISÃO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir o conceito de processo decisório;
- ▶ Identificar suas etapas históricas;
- ▶ Descrever as características dos modelos, das estratégias, dos atores e dos tipos de decisão envolvidos no processo; e
- ▶ Identificar papéis profissionais relacionados à tomada de decisão.

NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE A HISTÓRIA DO PROCESSO DECISÓRIO

Caro estudante,

Nesta Unidade, você terá a oportunidade de conhecer a Administração como um processo de tomada de decisão, e as contribuições da Teoria Administrativa ao estudo do processo decisório. Serão destacados também os atores, os modelos, os tipos de decisão e as situações estratégicas que caracterizam esse campo de estudo. Bons estudos!

A **Teoria Administrativa** é uma ciência nova, que surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX, em decorrência das acentuadas mudanças verificadas na estrutura organizacional e social do trabalho causada pela Revolução Industrial.

*Você se lembra quais são as funções básicas da **Administração**?*

Muito bem, administrar implica planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma organização a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Sua primeira corrente de pensamento foi chamada de **Abordagem Clássica**, ou **Racional**, (utilizada em organizações americanas e europeias nas primeiras décadas do século XX), e nela poucos temas foram tratados de maneira tão técnica, fragmentada e unilateral como o **processo decisório** ou a **tomada de decisão**.

A Escola Clássica pode ser revisitada nos diversos livros que abordam a Teoria Geral de Administração. Se você tiver alguma dúvida, não deixe de escolher uma leitura em nossa lista de referências no final do livro-texto.

Essa capilaridade implica grande quantidade de meios de comunicação e de informação à disposição dos indivíduos na organização e na sociedade, tal como a internet e o Google.

Embora o século XX tenha despontado sob o influxo de transformações sociais muito profundas, o impacto que elas causaram no ambiente foi relativamente pequeno, na medida em que não havia uma rede de comunicações com expressiva **capilaridade** e alcance como atualmente há.

O ambiente era estável, as coisas demoravam a acontecer. A valorização da racionalidade conferia à metodologia científica um tom de respeito nunca visto antes. A ciência em geral, e a **Teoria Administrativa** em particular, eram consideradas isentas e neutras e ostentavam uma indiferença sistemática ao que ocorria no ambiente externo.

A **Ciência Administrativa** nasceu apadrinhada por um conjunto de valores funcionais e mecanicistas, e as organizações foram concebidas apenas como instrumentos técnicos destinados ao alcance de um objetivo primordial: a maximização dos resultados.

Nesse contexto, os fatores determinantes das escolhas ou os critérios da avaliação das alternativas de decisão tomaram como base apenas a relação custo/benefício. O homem sempre teve de tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais profunda antes da definição de qual ação deveria ser tomada. Mas, independentemente do ambiente, o gestor sempre foi instigado a tomar decisões, cujo resultado final, positivo ou não para a organização, somente o futuro poderia comprová-lo.

Os processos de tomadas de decisão são constantes no dia a dia organizacional e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma situação em que é necessário analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir.

Contudo, podemos observar que uma nova forma de pensar em relação à tomada de decisão está emergindo globalmente. Esse novo pensamento tem se baseado em reações e valores surgidos recentemente na sociedade mundial em face da globalização.

Essa nova realidade traz consigo um novo modelo de vida, uma nova compreensão política e a consciência da necessidade de um novo sistema de valores acompanhado de uma nova forma de pensar. Hoje, aos tomadores de decisão, é dado o desafio de pensar globalmente e de usar, em larga escala, instrumentos de **informação** e de **comunicação** que venham a colaborar com o processo decisório.

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Esperamos que esses elementos, ordenados em uma estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

Observe que, de uma maneira geral, todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, a identificação de alternativas, as negociações e a avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos, o gestor defronta-se com tomadas de decisões.

O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão. (RIBEIRO, 2003, p. 64).

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e dos desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas que incluem todos os “**o que**”, “**quando**”, “**quem**”, “**por que**” e “**como**” que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas e rapidamente implementadas.

Assim, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como o planejamento de grandes projetos de investimento, normalmente de longo prazo, que envolve as organizações privadas e públicas.

Agora vamos refletir: você acha que as decisões implicam apenas o resultado imediato?

A tomada de decisão frequentemente causa um impacto que vai muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

O estudo do **processo decisório** tem evoluído desde os anos de 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados no desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e na absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das Decisões nasceu do trabalho de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro *O comportamento administrativo* (1970), afirma que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Nesse sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações.

De acordo com Gomes, Gomes e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão são uma resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses



Saiba mais

Herbert Simon

Economista norte-americano. Doutor em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago. Lecionou na Universidade de Carnegie-Mellon, em Pittsburg, onde foi titular da cadeira de Administração e Psicologia e regente da cátedra de Informação e Psicologia. Antigo colaborador da Rand Corporation, consultor do Governo dos EUA, da NASA e ex-diretor do conselho de pesquisas de Ciências Sociais. Foi laureado com o Prêmio Nobel de Economia em 1978 pelas suas pesquisas realizadas na área de Tomada de Decisões no interior das organizações econômicas. Fonte: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html>. Acesso em: 27 out. 2010.

recursos, fazendo com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos a serem obtidos. A introdução do risco e da incerteza nos modelos de decisão trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento desse processo.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados e aplicados com maior precisão em relação aos novos problemas e às questões da sociedade globalizada.

Alguns teóricos da Administração acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano sequencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões.

Caro estudante, aproveite para refletir sobre como são tomadas as decisões em uma organização.

Conforme autores da área, como Chiavenato (2004), Stoner e Freeman (1985), Morgan (1996), Motta e Vasconcelos (2002) e Raiffa (1977), o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- ▶ formulação do problema;
- ▶ estruturação do problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- ▶ montagem técnica de um modelo;
- ▶ simulação do modelo e das suas possíveis soluções;
- ▶ definição dos controles sobre a situação e a sua delimitação; e
- ▶ implementação da solução na organização.

Atualmente, inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos sobre processo decisório e a literatura sobre esse assunto. Novas visões vêm sendo dadas ao tema, e as

mais modernas são resultados das contribuições da Psicologia, da Sociologia, da Antropologia e da Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração, Koontz e O'Donnell (1972), identificam a tomada de decisão como sendo o planejamento administrativo. Já Simon (1970), considerado o “pai” do processo decisório, entende como um processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2004), a tomada de decisão é a tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

O administrador tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do administrador não é exclusivamente tomar decisões, mas também tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz.

Segundo Simon (1970), a decisão é um processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que uma pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- ▶ **Tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- ▶ **Objetivos:** os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- ▶ **Preferências:** critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- ▶ **Estratégia:** o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.

- ▶ **Situação:** aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, do seu conhecimento ou da sua compreensão e que afetam sua escolha.
- ▶ **Resultado:** é a consequência ou a resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo administrador 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 organizações, por meio de recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Já Bethlem (1987), no artigo *Modelos de processo decisório*, sintetizou os principais mecanismos (instrumentos) que orientam a tomada de decisão, revisando os modelos apresentados por autores como Simon, Kepner e Tregoe, Guilford e Mintzberg e, até mesmo, os modelos militares, sugerindo um modelo genérico composto de quatro etapas:

- ▶ **Etapa 1 (decisão de decidir):** assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é sempre uma decisão.
- ▶ **Etapa 2 (definição sobre o que vamos decidir):** há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas ocorrem.
- ▶ **Etapa 3 (formulação de alternativas):** momento em que trabalhamos as diversas soluções possíveis para resolver o problema ou as crises ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades.
- ▶ **Etapa 4 (escolha de alternativas que julgamos mais adequadas):** este é o momento de tomada de decisão propriamente dito.



Saiba mais

Henry Mintzberg

Nascido em 2 de setembro de 1939, é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de Administração. Ele é Ph.D. pela MIT Sloan School of Management. Fonte: <www.henrymintzberg.com>. Acesso em: 27 out. 2010.

Saiba mais Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

Austríaco considerado o pai do *Marketing* e da Administração Moderna. Foi ele quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que produziriam mudanças na sociedade, na economia e nas organizações. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do ativo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual, que ele apelidou de “pós-capitalista”. Fonte: <<http://www.centroatl.pt/drucker/peterdrucker.html>>. Acesso em: 25 out. 2010.

Para Peter Drucker, o patrono da moderna Administração, as decisões são denominadas de **táticas** e de **estratégicas**.

As **decisões táticas** são as mais simples, nas quais podemos confiar na capacidade intuitiva do decisor em tomar a decisão acertada. Já as **decisões estratégicas** são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida por meio de um processo visando à solução do problema.

*Clima organizacional – o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da organizações. Está vinculado à motivação, à lealdade, à identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas e ao interesse no trabalho etc. Fonte: Lacombe (2009).

*Regras básicas – no processo decisório, implicam a determinação da responsabilidade das pessoas envolvidas, sua participação no processo e o tempo necessário para chegar à decisão. Fonte: Elaborado pelos autores.

*Eficiência – implica fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las. Fonte: Lacombe (2009).

A formulação de decisões inclui elementos relacionados tanto com o **clima organizacional*** quanto com um conjunto de **regras básicas*** previamente estabelecidas.

Blake e Mouton (*apud* CHIAVENATO, 2004) afirmam que os problemas serão corretamente solucionados e serão tomadas boas decisões se existir uma cultura ou um clima dentro da organização que permita o uso livre e objetivo da informação. Por conseguinte, é função do administrador induzir seus subordinados de forma que tenham interesse tanto pela operação quanto pelas pessoas. Para isso acontecer, precisamos de regras básicas.

Nesse sentido, Ribeiro (2003) supõe que todas as pessoas na organização são sérias, dedicadas e capazes, e devem ter aptidão para resolver os problemas correspondentes.

Esse aspecto é reforçado por Likert (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2002), no sentido de que a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão são simplesmente resultantes da eficiência e da **eficácia*** do grupo.

Segundo Daft (1999), a tomada de decisão exige dos gestores um tratamento mais democrático e participativo dos integrantes das organizações. Nessa proposta, já encontramos, hoje, muitos diretores e gerentes incluindo, sempre que possível, indivíduos de menor nível hierárquico no processo de tomada de decisão.

A **administração participativa** é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir a participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão.

OS ATORES DO PROCESSO DECISÓRIO

As decisões nas organizações, na maioria das vezes, são tomadas por um indivíduo isolado, seja este governador, ministro, presidente de uma grande organização ou reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial, entre outros, cujos resultados são consequências da interação entre os envolvidos no processo. Ou a decisão final pode caber, ainda, a vários colegiados e não apenas a um simples indivíduo.

Esses colegiados podem, por um lado, representar corpos constituídos – assembleia eleita ou nomeada, conselhos de ministros, comitês de direção, júri, entre outros – e, por outro, uma coletividade com contornos mal definidos – como é o caso dos grupos de interesses, das associações de defesa, da opinião pública e dos grupos comunitários.

Esses **atores** (indivíduos, corpos constituídos e coletividades) são chamados intervenientes, na medida em que, por meio de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles estão todos aqueles (parceiros, colaboradores e consumidores) que, de maneira normalmente passiva, sofrem as consequências da decisão tomada.

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. Por exemplo: o decisor é aquele, entre os atores, que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão (MINTZBERG, 2000; GOMES; GOMES; ALMEIDA, 2002; MONTANA, 1999). Ou ainda, segundo Koontz e O'Donnell (1972), por definição, o tomador de decisão é a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante.

No entanto, em algumas situações complexas e, em particular, nas de interesse público, não existem decisores óbvios tampouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório.

Temos observado, na prática, que os **atores** influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam e por meio das relações que estabelecem entre si, as quais podem acontecer ou sob a forma de alianças, quando seus objetivos, interesses e aspirações são complementares ou idênticos, ou sob a forma de conflitos, quando os valores de uns se opõem aos valores defendidos por outros. Essas relações possuem caráter dinâmico e instável, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), e podem modificar-se durante o processo de decisão devido:

- ▶ ao enriquecimento do sistema de informações;
- ▶ ao processo de aprendizagem a que se submetem os gestores durante o processo de estruturação do problema;
- ▶ às influências dos valores e das estratégias de outros decisores; e
- ▶ à intervenção de um facilitador.

Atenção! Todo e qualquer gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais. A diferença entre os decisores reside, porém, no fato de que alguns conseguem fazer uso dos componentes exclusivos e intransferíveis da personalidade, dos valores e da experiência ou da força da opinião, e garantem, portanto, uma decisão que atenda aos seus objetivos.

Por outro lado, alguns administradores não têm habilidade suficiente para incorporar esses elementos e fazê-los valer perante os demais intervenientes. Contudo, independentemente do ator

(indivíduo ou colegiado) envolvido no processo de decisão, dele será exigido competência analítica, rapidez na ação e foco na solução do problema a ser resolvido.

Após o conhecimento de uma pequena parte da história do processo decisório, do processo de análise, das várias etapas disponíveis para a tomada de decisão e dos principais atores envolvidos, veremos a seguir os modelos que interpretam o processo decisório e sua importância na organização contemporânea.

MODELOS NO PROCESSO DECISÓRIO

Os estudiosos da **Teoria Administrativa**, ao descreverem em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do processo decisório. Podemos sintetizar esses modelos como:

- ▶ **Modelo Clássico, ou Burocrático:** firma-se na suposição econômica. Os procedimentos lógico-formais do processo decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e somente depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia do processo decisório à escolha da decisão mais adequada aos fins.
- ▶ **Modelo Administrativo, ou de Carnige:** baseia-se no trabalho de Herbert Simon, considerado um modelo descritivo, o que significa que o autor descreve como os gestores realmente tomam decisões em situações complexas, em vez de ditar como eles deveriam tomar decisões de acordo com uma determinada teoria ideal. Esse modelo reconhece as limitações humanas e ambientais (**Racionalidade Limitada**) que afetam o grau em que os

gestores podem adotar um processo racional de tomada de decisão (**Decisão Satisfatória**).

- ▶ **Modelo Comportamentalista:** nesse modelo, o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo, nas decisões, para evitar situações desagradáveis no seu contexto. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema constante de decisões.
- ▶ **Modelo Normativo:** nesse modelo, a maneira de como deve ser feito o processo decisório é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais (colegiados).

Além dos modelos apresentados que resumem ideias e concepções de diferentes autores, outros estudiosos também sugerem modelos específicos de tomada de decisão. Vahl (1991), por exemplo, ao analisar as universidades, sugere que essas organizações têm um sistema de decisões em que os elementos participam optando e decidindo sobre alternativas mais ou menos racionais, uma vez que a administração de uma universidade envolve decisões sobre seus objetivos básicos e sua missão. Para ele, nessas instituições, o processo decisório deve ser analisado sob a ótica dos modelos burocrático, comportamentalista, ou colegiado, e normativo de tomada de decisão.

Existe frequentemente uma relação entre os vários modelos e o contexto – estrutura, cultura e ambiente organizacional – nos quais a decisão é tomada.

Vamos então conhecer quais são os principais fatores contextuais em que uma decisão é tomada.

- ▶ **Ambiente:** apresenta complexidade, é dinâmico e hostil.
- ▶ **Organização:** distribuição de poder (nível e posição), tipo de organização (autocracia, burocracia e **adocracia***) e tipo de cultura (de poder, de papéis, de pessoas e de tarefas).
- ▶ **Característica do decisor:** proativo, intuitivo, reativo, analítico, autônomo, inovador e disposto a correr riscos.
- ▶ **Tipos de assunto:** complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.

.....

*Adocracia (adhocracia) – organização sofisticada que, em virtude da sua flexibilidade e do seu reduzido grau de formalização, é capaz de sobreviver em ambientes complexos e instáveis e de se amoldar à realidade cambiante do ambiente em que se encontra inserida. As equipes são formadas em torno de um problema ou de um projeto com resultados desejados. Fonte: Lacombe (2009).

.....

MODELO ADMINISTRATIVO, OU TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

Complementando os esclarecimentos sobre o Modelo Administrativo de tomada de decisão de Simon, também chamado de Teoria da Racionalidade Limitada, Motta e Vasconcelos (2002) apontam as características principais desse modelo de acordo com a seguinte estrutura apresentada pela Figura 19:

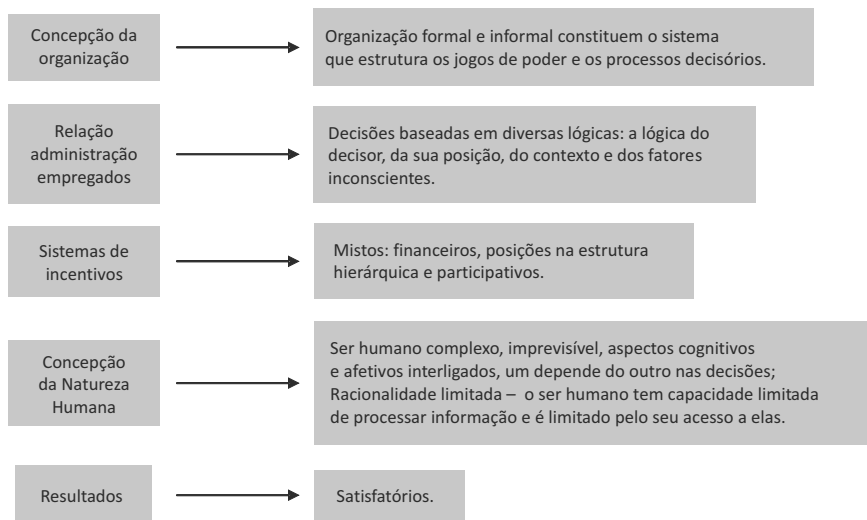


Figura 19: Modelo Administrativo, ou Teoria da Racionalidade Limitada
Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

Resumindo, podemos dizer que, independentemente dos atores e dos modelos, os processos de tomada de decisão são em grande parte determinados pelas características e pelo contexto da organização em que ocorrem.

TIPOS, ESTILOS E NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO

Uma decisão, em qualquer organização, é uma escolha feita com as alternativas disponíveis. Segundo Daft (1999), a tomada de decisão é o processo de identificar problemas e oportunidades e, então, resolvê-los. Em decorrência disso, podemos afirmar que as decisões em uma organização geralmente encontram-se inseridas em duas categorias: **decisões programadas** (estruturadas) e **decisões não programadas** (não estruturadas).

As **decisões programadas** caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos e às regras sistemáticos. Assim, essas decisões são sempre semelhantes. A retirada de livros de uma biblioteca ou o processamento de um pedido de pagamento de um fornecedor são exemplos de decisões programadas, pois são repetitivas e rotineiras. Quando a organização enfrentou esses problemas pela primeira vez, muitos esforços foram dirigidos para sua solução. Quando foram resolvidos, provavelmente pensaram muito em como as mudanças poderiam ser rotinizadas. Quando um processo é produzido e gera soluções aceitáveis, a gerência cria um conceito matemático aplicado à administração. Criada a variável matemática, é gerada uma repetição estatística, na qual uma solução aceitável será encontrada.

Já as **decisões não programadas** destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros. A chave para entendermos essas decisões é lembrar que acontecem raramente, ou seja, que existem poucos precedentes para a tomada de decisão. Uma fusão entre organizações, por

exemplo, é um modelo de um evento que requer tomada de decisão da administração e acontece tão raramente que não existem decisões rotineiras ou padronizadas. As decisões não programadas contam apenas com a habilidade dos gerentes em tomar decisões, já que não existe uma solução rotineira. Nesse modelo, eles procuram por princípios e soluções que podem ser aplicados à situação atual, mas devem ter em mente que as metodologias de solução de problemas passados podem não ser aplicáveis hoje.

Os gerentes, principalmente nos níveis mais altos da organização, podem tomar decisões não programadas durante o curso de definição de metas de uma organização e em suas atividades diárias. Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as organizações e tão comuns para a gerência, a eficácia de um gerente muitas vezes será julgada de acordo com a qualidade de sua tomada de decisão. Muitas organizações criaram programas de treinamento para ajudar os gerentes na tomada de decisão, pois eles tomam muitas decisões não programadas (MONTANA; CHARNOV, 1999).

Uma das maneiras para desenvolver habilidades analíticas para tomada de decisões é o estudo de caso. Um bom **estudo de caso*** não pretende ensinar uma única solução, apesar de ser valioso ao mostrar como a solução funcionou em um caso específico. O maior benefício obtido de um estudo dessa natureza é aprender como a decisão foi tomada e a solução selecionada. A metodologia de tomada de decisões pode então ser aplicada a outros problemas no cotidiano dos indivíduos.

*Estudo de caso – entendemos que o estudo de caso consiste no relato de um problema de uma organização e o modo como ele foi resolvido. Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltarmos o que dizem Mickethwait e Wooldridge (1998): são os clientes, os colaboradores e os produtos e/ou serviços das organizações que devem ser o foco dos seus processos de decisão, e não somente novas técnicas, muitas vezes de eficácia e aplicabilidade duvidosa.

Em uma organização, escolhidos e fixados os seus objetivos (metas), o próximo passo é decidir como alcançá-los, isto é, estabelecer a estratégia empresarial a ser utilizada para alcançar aqueles objetivos e as táticas que programam a estratégia a ser adotada. É isso que vamos conhecer agora.

NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Para uma organização em busca de metas, existem níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis **estratégico**, **tático** e **operacional** de tomada de decisão, que vão mobilizar todos os recursos de uma organização para a concretização dos seus objetivos. A Figura 20, a seguir, materializa esse raciocínio:

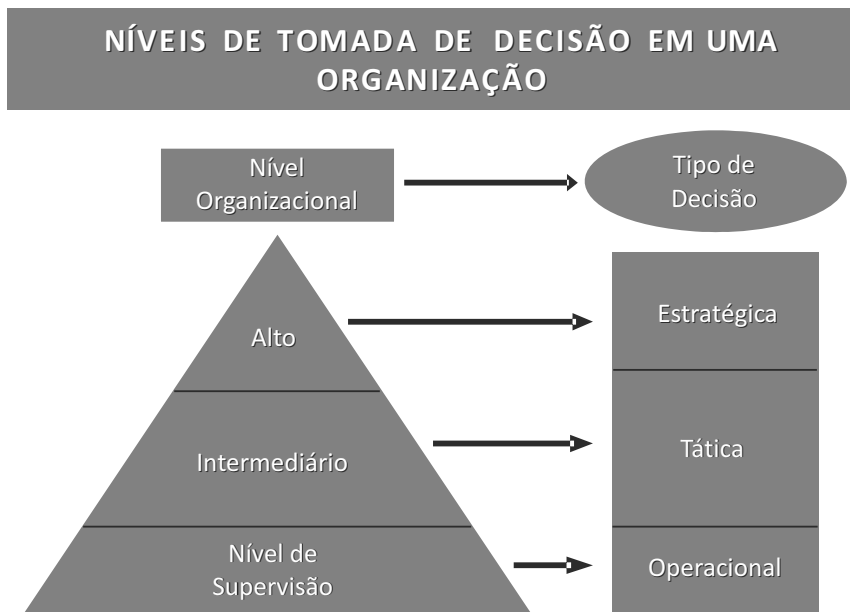


Figura 20: Níveis de tomada de decisão em uma organização

Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização seus propósitos e sua direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da organização tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a organização se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam toda a organização, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

Em relação às **decisões táticas** (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras.

E, por último, as **decisões operacionais** são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de **decisões táticas** tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. O estabelecimento de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a determinação do nível apropriado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais.

SITUAÇÃO DE CERTEZA, RISCO E INCERTEZA NA TOMADA DE DECISÃO

Em um mundo perfeito, segundo Daft (1999), os gestores teriam todas as informações necessárias para tomar decisões. A realidade, entretanto, não corresponde a um mundo perfeito, por isso algumas informações são desconhecidas e, em consequência, algumas decisões não resolverão o problema ou não alcançarão o resultado desejado.

Os administradores devem sempre procurar por informações sobre alternativas que buscam reduzir o grau de incerteza para a tomada de decisão, mas será que é fácil?

Nem sempre conseguimos as informações necessárias e, nesse cenário, comumente o processo decisório envolve três situações. São elas: a **certeza**, o **risco** e a **incerteza**.

Uma das tarefas mais desafiadoras para quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, entre as quais as incertezas dos resultados e o risco que a organização pode estar correndo caso a escolha não seja acertada.

A incerteza, situação que, muitas vezes, configura-se por não existirem informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, inviabiliza a clareza das alternativas ou os seus riscos, tornando-se a condição mais difícil para operacionalizar a decisão.

Contrariamente, quando sabemos qual o problema e temos em mãos o número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas são mais precisas, proporcionando ao decisor maiores chances de acertar na escolha ou nas escolhas.


Então, para sabermos qual é o problema e termos as informações em mãos, é necessário conhecermos profundamente

o mercado, os concorrentes e a capacidade da organização, o que normalmente acontece nos negócios formais e cuidadosamente estruturados e administrados. Nesse grupo entram, especialmente, as organizações de grande porte. As organizações de menor porte, em muitos casos, desconhecem o que é necessário para manterem-se e evoluírem, possuindo um processo decisório pouco efetivo. Falta-lhes até mesmo a consciência de que precisam melhorar sua posição no seu segmento e que necessitam, para isso, planejar e decidir com conhecimento e foco.

Decidindo com rapidez e planejando para diminuir a incerteza, o decisor terá mais tempo para prospectar ações futuras que possam dar à sua organização uma vantagem competitiva em relação às concorrentes.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), uma decisão pode ser tomada nas seguintes condições:

- ▶ **Em condições de certeza:** ocorre quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório e existe a certeza do que ocorrerá durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir **probabilidade 100%** a um estado específico da natureza da decisão.
- ▶ **Em condições de risco:** ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. Os seus resultados dependem muito do acaso. Ao contrário do item anterior, que dispunha de quase 100% de certeza no resultado final, aqui essa certeza irá variar entre 50% e 100%.
- ▶ **Em condições de incerteza:** significa que os gestores sabem as metas que eles desejam alcançar, mas as informações sobre alternativas e eventos futuros são totalmente incompletas. A organização possui dados e informações parciais, obtidos com probabilidade incerta



A probabilidade estatística e pragmática do processo decisório pode indicar que a posição de 0% será a completa incerteza e a posição de 100%, ou 1, indica a certeza da tomada de decisão.

ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão.

- ▶ **Em condições de competição:** ocorre quando estratégia e estados da natureza do processo decisório são determinados pela ação de competidores. Existem, obrigatoriamente, dois ou mais gestores externos – outras organizações concorrentes – envolvidos e o resultado dependerá da escolha de cada um dos decisores nesse ambiente competitivo.

Então, podemos dizer que o processo decisório deve ser periodicamente estimulado nas organizações, quer por meio de decisões individuais ou coletivas, enfrentando situações de certeza, risco e incerteza, pois as organizações necessitam que seus gestores tenham ética, coragem e competência para que elas sejam implementadas, a fim de enfrentarem com sucesso o ambiente globalizado e competitivo que as cercam.

PENSAMENTO LINEAR E SISTÊMICO NO PROCESSO DECISÓRIO

Existe um consenso crescente de que a tomada de decisão deve levar em consideração a natureza incerta dos negócios, uma vez que as organizações contemporâneas estão se tornando cada vez mais complexas.

No entanto, segundo Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), a abordagem mais simplista para a solução de problemas, o **pensamento linear**, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que tenderá a afetar apenas a área do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema. Os problemas são vistos como discretos, singulares e únicos.

Apesar de os gestores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes essa não é a maneira mais eficaz de tratar os problemas organizacionais. Conforme Koontz, O'Donnel e Weihrich (1995), nos ambientes de negócios modernos, que sofrem constantes transformações, existem pelo menos três grandes dificuldades para essa abordagem de solução de problemas:

- ▶ uma vez que a solução afeta não apenas a área do problema, mas também o restante da organização, seus resultados não podem ser previstos;
- ▶ mesmo que os resultados de uma solução sejam apenas os esperados e os desejados, se você focalizar uma única área do problema, acabará ignorando os inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais e isso poderá levar a uma solução simplista que não resolve o problema em sua totalidade; e

- ▶ o pensamento linear acredita que os problemas, uma vez definidos, e as soluções, uma vez implementadas, são sempre válidos e ignoram a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios.

Tais dificuldades levaram muitos teóricos e administradores a abordarem essa tomada de decisão de forma diferente. Essa nova abordagem é chamada de **pensamento sistêmico**.

O **pensamento sistêmico** é uma abordagem mais contemporânea à solução de problemas. Ele supõe serem estes complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas os resolvem, mas também terão um impacto no restante da organização. Por consequência, devem ser avaliados em termos de qual a melhor forma de serem resolvidos (resultados intencionais) e como afetam toda a organização (resultados involuntários).

Uma das faces do pensamento sistêmico não vê os problemas como sendo singulares, mas os vê como relacionados a todos os aspectos da organização. As organizações são compostas de sistemas e processos inter-relacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.

Assim, podemos dizer que um **pensador sistêmico** deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. Logo, é necessário, após dar curso à solução, avaliar seus efeitos e fornecer uma **retroalimentação*** para a organização, no sentido de que ela possa começar de outra forma o processo de solução de seus problemas.

*Retroalimentação – ou, na língua inglesa, *feedback*; avaliar o resultado de um processo ou um trabalho e informá-lo ao seu responsável, bem como dizer o que pode ser feito para o seu aprimoramento. Fonte: Lacombe (2009).

Resumindo



Nesta Unidade, vimos que a tomada de decisão é normalmente entendida como sinônimo de administração, não havendo questionamentos de que o processo administrativo é essencialmente decisório. A tomada de decisão é vital para a administração das organizações e encontra-se inserida no campo funcional de planejamento. As principais funções da administração – organizar, comandar, coordenar e controlar – podem melhor ser entendidas e aplicadas se forem conjugadas com o ambiente do processo decisório.

Percebemos que o processo decisório é complexo e contém várias etapas, às quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. A melhor maneira de executá-lo nas organizações é por meio de atores e de uma boa Gestão Participativa.

Você, prezado estudante, deve ter observado também os diversos modelos de decisão, em especial, o Modelo Administrativo, ou da Racionalidade Limitada, de Herbert Simon, o precursor do estudo dos processos decisórios nas organizações.

Foi possível observar também que as **decisões programadas** são aplicáveis quando o problema é rotineiro, bem estruturado, compreendido e repetitivo. Uma **decisão não programada** é utilizada quando o problema não é bem estruturado ou compreendido, nem rotineiro ou repetitivo. A organização conta, tão somente, com a habilidade do gestor para solucionar os problemas que surgem diariamente.

Quando os resultados em potencial e as probabilidades de ocorrência dos resultados são conhecidos, as decisões são

tomadas sob condição de **certeza**. Quando os resultados em potencial não são totalmente conhecidos e as probabilidades de ocorrência dos resultados precisam ser designadas (probabilidades de errar/acertar são intensas), as decisões são tomadas sob condições de **risco**. Quando nem os resultados em potencial nem as probabilidades de ocorrência dos resultados são completamente conhecidos, as decisões são tomadas sob condições de **incerteza**. Quando a **incerteza aumenta**, também **aumenta a possibilidade de fracasso**.

Sobre o raciocínio decisório do gestor, destacamos o **pensamento linear** enfatizando que os problemas têm apenas uma solução, não afetando o restante da organização e, uma vez descoberta a solução, esta permanecerá constantemente válida. Entretanto, o **pensamento sistêmico** afirma que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos diferentes de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as **metas estratégicas** de uma organização, ao passo que os gerentes intermediários tomarão decisões **táticas** ou **administrativas**. O nível organizacional mais baixo da administração, a supervisão, tomará decisões **operacionais**. Em toda instância de tomadas de decisões, o sucesso dependerá das habilidades analíticas do gerente.

A tomada de decisão dentro da organização envolve todos os tipos e estilos de solução de problemas. Tanto **aquele que evita** quanto **aquele que soluciona**, e aquele que antecipa os problemas tem um papel a desempenhar dentro da mesma organização. Embora um tipo e um estilo em particular possam ser mais eficazes do que outros, em uma situação específica, todas as organizações são confrontadas com uma variedade bastante complexa de desafios que exigem uma gama de estilos de solução de problemas.



Atividades de aprendizagem

Para que você possa verificar se entendeu o que foi abordado nesta Unidade, apresentamos alguns questionamentos importantes que você deve responder. Caso tenha ficado com dúvidas, faça contato com o seu tutor!

1. O que é o processo de tomada de decisão?
2. Descreva as diferenças entre os pensamentos analítico e sistêmico.
3. Conceitue decisões programadas e não programadas no processo decisório.
4. Quais as etapas no processo de tomada de decisão?
5. Relacione as colunas a seguir de acordo com o seu correspondente:
 - (1) Decisões estratégicas
 - (2) Pensamento linear
 - (3) Cultura organizacional
 - (4) Gestor avesso
 - () Abordagem única para solução de problemas.
 - () Soma total dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem a singularidade de cada organização.
 - () Procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças.
 - () Determinam os objetivos da organização em sua totalidade, seus propósitos e sua direção.

6. Comente a afirmação a seguir: “Quando a incerteza aumenta, também aumenta a possibilidade de fracasso na tomada de decisão”.
7. Quais as vantagens e as desvantagens da decisão individual e da decisão coletiva nas organizações?
8. Como são tomadas as decisões na sua organização ou em organizações que você conhece?

ESTUDO DE CASO

Uma crise na tomada de decisão da Burroughs-Wellcome

A Burroughs-Wellcome, subsidiária da firma inglesa Wellcome P. L. C., é uma das empresas farmacêuticas mais antigas e respeitadas no mundo. Além disso, estabeleceu o maior sistema de beneficência privada da Inglaterra, o Wellcome Trust, que patrocina bibliotecas e pesquisas médicas. Como uma empresa que enfatiza a pesquisa básica, a Burroughs se especializa em doenças obscuras ou de difícil diagnóstico, e seus pesquisadores ganharam quatro dos oito prêmios Nobel concedidos a cientistas da indústria médica. De modo que não é surpreendente que a Burroughs tenha se envolvido com a azidotimidina, mais conhecida como AZT, o único medicamento aprovado para combater a AIDS. O surpreendente é que essa empresa altamente respeitada terminou sendo denunciada pelas próprias pessoas a quem o AZT se destinava a ajudar.

O AZT, sintetizado pela primeira vez em 1964 na Michigan Câncer Foundation, estava entre as centenas de compostos que os cientistas da Burroughs analisaram quando o vírus da AIDS (vírus da imunodeficiência humana, ou HIV) foi identificado, em 1984. Quando descobriram que o AZT era eficaz em laboratório contra certos vírus animais aparentados com o HIV, a Burroughs dirigiu-se ao National Câncer Institute (NCI), que vinha pedindo às empresas farmacêuticas que submetessem remédios promissores contra a AIDS para serem testados contra o vírus HIV.

Em 1985, o NCI, em conjunto com a Duke University, estabeleceu que o AZT era eficaz contra o HIV. Como na época achava-se que o remédio teria um mercado limitado e, portanto, uma lucratividade limitada, a Administração de Alimentos e Medicamentos (FDA) deu-lhe em julho daquele

ano o status de medicamento órfão. Esse status especial dá à Burroughs privilégios exclusivos de comercialização durante sete anos e generosos incentivos tributários como estímulo para o desenvolvimento do AZT.

No mesmo mês, a Burroughs iniciou os estudos humanos pré-clínicos, usando pessoas que estavam morrendo de AIDS. Os resultados representaram as primeiras boas notícias que os portadores da doença receberam. Apesar de o medicamento ter sérios efeitos colaterais e não curar a AIDS, ele reduzia a velocidade de reprodução do vírus, com isso prolongando e melhorando a qualidade de vida de alguns pacientes.

Em seguida vieram os maiores estudos, os testes clínicos humanos e a primeira crise de consciência da Burroughs. O teste clínico padrão usa centenas de pacientes e testa uma droga ativa (neste caso o AZT) comparando-a com um placebo (uma pílula de açúcar). O problema: se o AZT se mostrasse eficaz, dezenas de pacientes que receberam o placebo poderiam morrer. Cientistas eminentes pediam à Burroughs que desse AZT a todos os pacientes, e comparasse seu estado de saúde com pacientes que não haviam sido tratados nos anos anteriores. Mas a Burroughs decidiu fazer testes com placebo, argumentando que a comparação de taxas de mortalidade em anos diferentes havia levado a conclusões errôneas em outros estudos sobre medicamentos. Além disso, a Burroughs não tinha remédios em quantidade suficiente para tratar todos os pacientes que seriam estudados.

Ultrapassados, os ativistas contra a AIDS acusaram a empresa de ser insensível e gananciosa, de preocupar-se apenas com seus resultados financeiros. A comunidade gay galvanizou o apoio de todo o país, criando um lobby ruidoso e influente que a Burroughs não estava preparada para enfrentar.

O sucesso dos testes clínicos em 1987 também parece ter pego a companhia de surpresa. Ela não sabia qual seria a demanda, como produzir AZT em grandes quantidades, qual seria o custo de fabricação do produto e nem que remédios competitivos estavam por aparecer. Quando a FDA aprovou o AZT para ser vendido, em março de 1987, para cerca de 50.000 pacientes em estado crítico, a empresa atribuiu um preço enorme ao produto: o suprimento para um ano custaria a cada doente de AIDS entre 10.000 e 14.000 dólares, fazendo do AZT um dos remédios mais caros do mercado.

A Burroughs tentou justificar seu preço dizendo que fabricar AZT era um processo caro, complicado e longo. Apesar de o remédio ter custado menos de 50 milhões de dólares para ser desenvolvido, a empresa disse que sua fabricação implicaria dezenas de milhões de dólares em matérias-primas, instalações e equipamentos. Também afirmou que, nos últimos cinco anos, a Wellcome P.L.C, havia gasto 726 milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento sem produzir nenhum remédio de sucesso financeiro.

A despeito do raciocínio usado pela Burroughs para estabelecer seus preços seguir o procedimento padrão na indústria farmacêutica, o então presidente Theodore Haigler e outros executivos viram-se quase imediatamente no meio de uma investigação do congresso americano para verificar a manipulação fraudulenta do preço. Haigler, mal preparado, fez uma exposição fraca, incapaz de justificar o preço do AZT, e não se mostrou disposto a apresentar os custos de desenvolvimento.

Em dezembro de 1987, a Burroughs baixou o preço em 20% explicando que os custos de fabricação haviam caído. Mas a pressão para cortes maiores continuou. Para se defender, a Burroughs propôs um programa visando distribuir AZT de graça para pacientes que não pudessem pagar e que não tivessem acesso a outro tipo de assistência. Infelizmente, o programa não

foi divulgado. Além disso, a empresa deu pouco crédito aos cientistas do governo e das universidades que tinham ajudado a testar o AZT, gerando com isso mais críticas por parte dos seus colegas. Enquanto isso, as ações da Wellcome P.L.C. tinham quadruplicado sua cotação na bolsa de Londres e o capital era avaliado em trinta vezes os lucros previstos (1987).

Ativistas e políticos mantinham as pressões pela redução dos preços, e em setembro de 1989 a empresa cortou em mais 20% o preço do AZT. As vítimas da AIDS continuavam afirmando que a empresa não se importava com elas. E mesmo assim, não apareceu ninguém da Burroughs para assumir o papel de porta-voz.

Apesar de toda a controvérsia, o AZT não se mostrou uma grande fonte de dinheiro para a Burroughs. Desde sua experiência com o AZT, a Burroughs não mudou muito. Algumas pessoas podem dizer que não há motivo para mudança. A empresa não tomou nenhuma decisão aética, e sua decisão racional para determinar preços seguiu as regras da indústria. O grande equívoco da Burroughs foi não perceber que a AIDS era mais do que uma doença; era (e é) uma questão emocional. Como tal, envolve uma quantidade de stakeholders aos quais a Burroughs não deu atenção nem reconheceu.

Fonte: Stoner e Freeman (1985)

9. Leia o estudo de caso apresentado e faça uma reflexão sobre o estudo. Responda às questões a seguir:
- a) O estabelecimento do preço do AZT pela Burroughs foi uma decisão programada ou não programada? Que elementos a organização não avaliou ao estabelecê-lo?
 - b) Que oportunidade a Burroughs perdeu quando introduziu o AZT? O que a organização poderia ter feito para melhorar sua imagem pública?

UNIDADE 4

LIDERANÇA, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir os conceitos de liderança, informação e comunicação no ambiente da tomada de decisão;
- ▶ Reconhecer a importância dessas variáveis para serem utilizadas pelo gestor nas organizações; e
- ▶ Considerar essas variáveis no planejamento organizacional.

LIDERANÇA E PROCESSO DECISÓRIO

Caro estudante,

Nesta Unidade, veremos os conceitos de liderança, de informação e de comunicação e suas relações com o ambiente da tomada de decisão. Você aprenderá a reconhecer a importância dessas variáveis, utilizadas pelo gestor nas organizações, e a considerá-las no planejamento organizacional. Então, estude com muita atenção. Se surgir alguma dúvida, releia o conteúdo e busque esclarecê-la nas indicações de pesquisa e por intermédio do Sistema de Acompanhamento. Bons estudos!

Na literatura organizacional sobre liderança, existem infinitas definições e incontáveis artigos e polêmicas sobre a importância do tema no ambiente organizacional. Mas a maioria dos estudiosos sobre o tema concorda com alguns traços comuns como sendo importantes para os gestores e a sua *performance* como líder, dentre os quais podemos destacar:

- ▶ consciência;
- ▶ energia;
- ▶ inteligência;
- ▶ domínio;
- ▶ autocontrole;
- ▶ sociabilidade;
- ▶ abertura a experiências;
- ▶ conhecimento da relevância de tarefas; e
- ▶ estabilidade emocional.

Cartwright e Zander (*apud* MINICUCCI, 1997) afirmam que **a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus objetivos**. Tais atos devem estar focados na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, na melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

Já Peter Drucker (1997) ressalta que em crise não há liderança partilhada. Quando o barco está afundando, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas; tem de dar ordens, agir imediatamente. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações agir como parceiro. A tarefa principal do líder é desenvolver líderes, pois toda organização necessita deles, ainda que muitas negligenciem o seu desenvolvimento.

Senge (1998) acrescenta que liderança é a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura por uma resolução, ela pode ser considerada como a uma fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes.

Na visão de Kotter (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização, completa o autor.

Bennis (1996) reforça que um bom gestor faz as coisas bem, enquanto **um bom líder faz as coisas certas**. Além disso, afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização, seja qual for o tempo em que se viva. Para este autor: “O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”.

Useem (1999) amplia o conceito de liderança ao afirmar que liderar não significa somente ter seguidores, mas ter consciência de quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores.

Verificamos que a maioria dos autores possui a visão do que o líder deve fazer para convergir as necessidades individuais com as da organização; e que traços de uma personalidade marcante e conhecimento generalista do ambiente externo e interno da organização são imprescindíveis a um líder.

Para Kouzes e Posner (1997, p. 79) a liderança é “[...] a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Nesse conceito, uma palavra se destaca: **querer**, pois levar as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para perceber a verdadeira essência da liderança, o líder precisa se perguntar e responder: o que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Kouzes e Posner (1997, p. 79) complementam que existe uma diferença entre conseguir apoio e dar ordens e que os verdadeiros líderes conseguem, ou seja, “[...] mantêm a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar”.

As diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com e por meio de pessoas. Os objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe; portanto, requerem a cooperação e a mobilização das pessoas.

Na visão de Bennis e Nanus (1988), a presença do líder é relevante para a eficácia das organizações, para as mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação é preciso haver a liderança, pois ela é

a força incentivadora e direcionadora que pode contribuir direta e decisivamente para com o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

O cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente, por meio do posicionamento do líder diante das múltiplas situações, e exige seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano.

De acordo com Bennis (1996), as principais características dos líderes são:

- ▶ **Visão sistêmica:** corresponde a ter muito claro o que se quer e aonde chegar, tanto no nível profissional quanto no pessoal. Dessa forma, os líderes encontram forças para persistirem diante das dificuldades da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional para que as pessoas tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da organização de curto e de longo prazo.
- ▶ **Paixão:** todo líder ama o que faz, coloca em seus empreendimentos uma dedicação baseada na paixão pelo que está fazendo. Dessa forma, consegue estabelecer uma relação de esperança e inspiração que traduz um entusiasmo empolgante entre os colaboradores.
- ▶ **Integridade:** é a essência para haver a confiança e a habilidade fundamentais para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A integridade depende de três características essenciais. A primeira diz respeito ao autoconhecimento que o líder dispõe perante si mesmo, sendo capaz de reconhecer com humildade seus pontos fortes e a desenvolver. A segunda é a sinceridade, chave para o autoconhecimento necessário para que o líder conheça a si mesmo. A terceira, a maturidade, é importante para que o líder exerça seu papel com base nas experiências passadas como colaborador e também mantenha um aprendizado contínuo com as experiências adquiridas no âmbito pessoal e profissional.
- ▶ **Curiosidade:** o líder que procura o melhoramento contínuo, o aprimoramento, estará sempre disposto a

correr riscos, a experimentar e a tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado.

- ▶ **Audácia:** todo líder precisa ser audacioso na gestão da organização e em muitas ocasiões é pela audácia que se consegue o sucesso. Na gestão das organizações, é importante ter a ousadia necessária para enfrentar as adversidades do ambiente.

O homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o refluxo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, aos grupos e à sociedade em geral. O gerente que vê os outros como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, passa a exercer função educativa que pode permitir o desenvolvimento dos subordinados como cidadãos (MOSCOVICI, 1989).

Thompson (1993) desenvolveu um instrumento denominado Inventário de Liderança Visionária (ILV), que avalia sete dimensões básicas da liderança autenticamente eficaz:

- ▶ **Disposição à aprendizagem:** a paixão pela busca de novos conhecimentos para o aperfeiçoamento individual e coletivo.
- ▶ **Autoconhecimento:** forte senso de individualidade; tranquilidade diante das próprias virtudes e fraquezas.
- ▶ **Base de valores:** crença firme em valores humanistas; grande integridade pessoal.
- ▶ **Visão:** capacidade de enxergar, além do que “é”, o que “poderia ser”; forte senso de determinação.
- ▶ **Transmissão da visão:** o compromisso de unir a organização em torno de uma visão do futuro que seja comum a todos.
- ▶ **Transmissão de valores:** o compromisso de estabelecer uma base de valores humanistas na organização.
- ▶ **Capacitação:** fé nas pessoas e em sua capacidade; o compromisso de extrair dos outros o que eles têm de melhor.

- ▶ **Sensibilidade organizacional:** compreensão do comportamento humano e de como influenciar as pessoas; diplomacia.

O líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem para a organização em que desenvolve suas competências (PALMER, 1990).

Para Motta (1995), a visão da legitimidade da liderança, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança.

Para Hersey e Blanchard (1986), o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas. Ao contrário, precisa utilizar vários estilos, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, a crença é de que não existe um método único e superior para a gestão das pessoas. A ideia é que os gerentes devem adaptar seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Um estilo de liderança adequado para um colaborador novo e inexperiente muito provavelmente não surtirá o mesmo efeito se aplicado a uma pessoa experiente.

Rosen (1993) comenta que a força mais poderosa das pessoas deve ser o poder, pois é ele que permeia os aspectos peculiares de todos os tipos de negócio e, desse modo, reflete em cada estágio das operações, das estratégias, das metas ou da visão. Dessa forma, convém ressaltarmos a importância da integração dos processos e da filosofia empresarial, pois a forma como as pessoas trabalham, pensam e sentem é que determina a direção e o alcance dos resultados esperados de uma organização. Considerando que as pessoas estão contribuindo cada vez mais para a vida das organizações, o preço a pagar por erros na sua gestão pode esgotá-las. A administração tem a

opção de tratar as pessoas como ativos valiosos a serem conservados e aperfeiçoados ou tratá-las como passivos dispendiosos que exigem cada vez mais dinheiro para compensar suas licenças de saúde, seus acidentes, suas mediocridades e suas reposições.

De acordo com Motta (1995), ser dirigente é como reger uma orquestra, na qual as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso. A função gerencial não se assemelha com nenhuma outra atividade ou profissão, tornando-se difícil caracterizá-la sem gerar controvérsias sobre sua natureza. Portanto, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, a função gerencial permanece ainda um tanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos dos que tentam se aproximar de seu conteúdo.

De um lado, podemos tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais consequente e eficiente. De outro, devemos aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional (MOTTA, 1995).

A gerência de alto nível adquire um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na forte perspectiva de que os objetivos possam ser alcançados da maneira mais adequada. O exercício eficiente da função gerencial de alto nível exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos ou ensinados. Segundo Motta (2002), essas habilidades e conhecimentos são:

- ▶ **Estratégia:** conhecer e desenvolver alternativas que respondam a demandas, a necessidades e a apoios comunitários – público e clientelas.
- ▶ **Racionalidade administrativa:** agir segundo as etapas de uma ação racional calculada.
- ▶ **Processo decisório organizacional:** tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem.
- ▶ **Liderança e habilidades interpessoais:** reativar e reconstruir constantemente a ideia da missão e dos

objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

Assim, o século XXI remete a uma grande reflexão sobre as maneiras pelas quais as organizações devem ser administradas por causa das constantes mudanças e turbulências do cenário atual. Nesse contexto, as principais forças que estão interferindo na gestão das organizações – a mudança da estrutura demográfica; o avanço tecnológico; o processo de globalização; a preocupação com o meio ambiente; e o impacto das mudanças governamentais na sociedade – estão influenciando, cada vez mais, os líderes e suas formas de decidir no ambiente das organizações.

Na atual sociedade do conhecimento, as organizações e seus respectivos líderes, que são capazes de se renovar continuamente por meio da inovação em estratégia, produtos, processos, relacionamento humano e conexão com a sociedade, definitivamente obterão amplas vantagens competitivas na arte de decidir.

INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

Desde o surgimento da civilização, o homem enfrenta o dilema de tomar decisões, sejam elas 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 desse 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 dessa função ou como um caminho que induz as pessoas a produzir decisões, tanto em organizações privadas e públicas quanto 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** ao longo do tempo e por que cresceu sua importância e necessidade 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, por meio dos folhetins esclarecendo a população dos fatos que estavam acontecendo naqueles tempos, foi objeto de estudo específico em um livro publicado em Paris, no ano de 1897, como nos informam 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 sequencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse dessas 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 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 ideia 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 organizações.

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 considerada uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

O VALOR DA INFORMAÇÃO

Os estudiosos em gestão defendem que as decisões baseadas em informação são apenas tão boas quanto à 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. Podemos observar que o comportamento de uma organização 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 destacarmos que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nesses ambientes (MORESI, 2000).

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 delas.

A simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas organizações. 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 chamado de **Informação para uma Vantagem Competitiva*** (IPVC), expressão cunhada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais de Arthur Andersen & Co.

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 nesse 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 na organização 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 21, na qual apresentamos um esquema em que a primeira etapa é a determinação das necessidades de informação do gestor ou da organização.

*Informação para uma Vantagem Competitiva (IPVC) – visão dinâmica da informação que a enfatiza como valiosa para a administração porque confere vantagens competitivas em relação ao mercado. Fonte: Elaborado pelos autores.

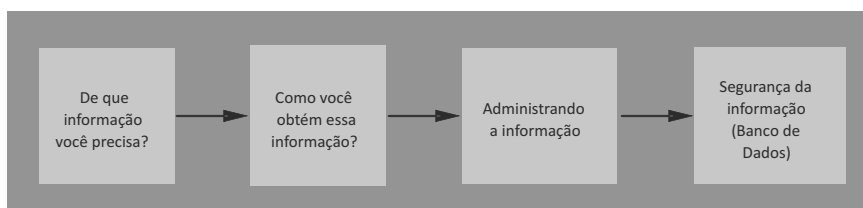


Figura 21: Perspectiva da informação como sistema dinâmico

Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

De acordo com Stair (1998), o Sistema de Informação (SI) pode ser compreendido como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entradas) manipulam e armazenam (processamento), disseminam (saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação. Segundo Laudon e Laudon (1998), o SI é um conjunto de componentes que se relacionam na coleta, no processamento, na armazenagem e na distribuição da informação para apoiar a tomada de decisão nas organizações. Nessa mesma linha argumentativa, Cautela e Poloni (1982) ressaltam que os SIs são utilizados para prover informações, seja qual for o seu uso na organização.

Dessa forma, podemos, conceitualmente, pensar nesses sistemas sem necessariamente ter um suporte computacional. Nas organizações, os SIs mais relevantes, devido à quantidade de informação e necessidade de coleta, processamento e disseminação otimizados, são baseados em computador, ou seja, utilizam a **Tecnologia da Informação (TI)*** como suporte.

De acordo com Stair (1998), os SIs computacionais utilizados nas organizações podem ser classificados em basicamente cinco tipos:

- ▶ **Sistema de Processamento de Transações (SPT), ou Sistema Transacional (ST):** tem por objetivo principal aumentar a eficiência do trabalho, reduzindo os custos e o tempo de execução de uma transação, além de garantir controles mais precisos e mais confiáveis no seu resultado final. As transações podem ser processadas em lotes ou *online*. Transações em lote são inseridas e processadas no sistema em intervalos regulares de tempo. Transações *online*, por sua vez, são inseridas e processadas no mesmo momento em que vão acontecendo. A

*Tecnologia da Informação (TI) – tecnologia do processamento eletrônico de dados e sua transmissão por meio de redes de computadores. Fonte: Lacombe (2004).

utilização de sistemas de processamento de transações permite que as organizações tornem-se mais eficientes e conseqüentemente mais competitivas. Essa foi a primeira aplicação utilizando a TI para a maioria das organizações. Esse tipo de sistema é compreendido por um conjunto de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos (enfim, um SI) utilizados para a automatização de qualquer atividade rotineira da organização, como vendas e folha de pagamentos.

- ▶ **Sistema de Informação Gerencial (SIG):** é o que permite suprir os gerentes e os tomadores de decisões com informações precisas e automáticas sobre as transações da organização. A principal fonte de dados desse sistema é o sistema de processamento de transações. A saída do sistema de informações gerenciais é na maioria das vezes um conjunto de relatórios consolidados de um determinado período. A tendência das organizações é disponibilizar cada vez mais suas informações via internet, permitindo com isso maior agilidade e eficiência para a realização de negócios e dessa forma tornarem-se mais competitivas. Esses tipos de sistemas disponibilizam aos gerentes e aos administradores informações cotidianas precisas no auxílio à tomada de decisão, dando, assim, condições para que o planejamento e o controle operacional da organização sejam executados eficazmente. E têm como características a emissão de relatórios com formatos e conteúdos configuráveis, principalmente a partir de dados vindos dos SPTs.
- ▶ **Sistema de Informação Executiva (SIE):** o SIE é um tipo de Sistema de Apoio à Decisão especializado que tem como objetivo auxiliar os executivos de alto nível na tomada de decisão. Normalmente, contém uma ampla base de dados estratégicos oriundos de informações provenientes dos ambientes: Inteligência Competitiva e Prospecção de Cenários. Tradicionalmente, o SIE era utilizado por altos executivos, mas atualmente é utilizado por colaboradores de diversos níveis. Esse tipo de sistema é desenvolvido sob medida para os usuários (inicialmente executivos, e atualmente profissionais de diversos níveis hierárquicos).

- ▶ **Sistema Especialista (SE):** o SE tem aplicações baseadas em conhecimento de um ou mais especialistas com o objetivo de auxiliar a solucionar os problemas e de realizar tarefas como simular uma tomada de decisão. Segundo Keller (1981), o SE é um sistema informatizado que utiliza amplamente o conhecimento baseado na experiência em um assunto para solucionar tópicos de maneira inteligente, da mesma forma que um especialista humano. Muitas vezes, esse sistema utiliza a tecnologia da **Inteligência Artificial***.

- ▶ **Sistema de Apoio à Decisão (SAD):** o SAD fornece aos executivos diversas ferramentas de modelagem e de análise sobre informações obtidas de diversas fontes de dados na organização, com o objetivo de capacitar os usuários a solucionar problemas de forma integral.

*Inteligência artificial
 - uso de computadores para imitar e simular o raciocínio e o comportamento humano.
 Fonte: Lacombe (2009).

Assim, de forma geral, os SPTs e SIGs fornecem relatórios impressos aos gestores, os SADs e SIEs permitem aos tomadores de decisões pesquisarem informações e dados em busca de melhores alternativas e conseqüentemente tomarem decisões melhor embasadas, e os SE dão suporte à tomada de decisão e aos processos empresariais de valor adicionado em uma organização (SEIXAS, 2000).

Outro conceito importante atualmente é o de Inteligência Competitiva (IC), e muitos SIs baseados nesse conceito têm surgido.

De acordo com Barbieri (2001), **Business Intelligence (BI)***, de forma geral, pode ser entendido com a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da organização. O objetivo maior do conceito ou da técnica de BI está na definição de regras e de técnicas para formatação adequada do grande volume de dados organizacionais, visando transformá-los em depósitos estruturados de informações, independentemente de sua origem (BARBIERI, 2001). Observamos que esse sistema mescla também características de SADs e diversos outros tipos de sistemas. Os dados poderão vir das técnicas de garimpo de informações (denominadas *data minning*) e de amplas fontes conceituais, podendo ser modelados a partir de uma área ou de um grupo na organização (BARBIERI, 2001).

*Business Intelligence (BI) – inteligência Competitiva (IC).
 Fonte: Elaborado pelos autores. Fonte: Elaborado pelos autores.

Um tipo de sistema que tem adquirido grande importância nos últimos anos é o Sistema de Gestão do Conhecimento, que tem uma arquitetura próxima à do BI, porém o escopo dos dados por ele integrados é voltado para informações referentes ao aprendizado organizacional.

Contudo, é importante ressaltarmos que nem sempre os sistemas computacionais de informação podem ser enquadrados com exatidão em uma dessas definições. Muitas vezes, eles mesclam características distintas dos outros principais sistemas, mas todos mobilizados para dar suporte à otimização do processo decisório nas organizações.

A TECNOLOGIA DA INFORMÁTICA COMO APOIO À DECISÃO

A informação representa poder para quem a possui. Está presente em atividades que envolvem pessoas, recursos financeiros e tecnologia, entre outros. Assim, a rapidez e a exatidão com que os administradores recebem as informações determinam, em grande parte, a eficiência do sistema de controle.

A influência da tecnologia na sociedade moderna é bastante intensa, principalmente no que se refere à TI. A velocidade com que a TI evolui tem reflexos na sociedade que a utiliza. Podemos citar como exemplos de TI: microcomputadores, servidores, *scanners*, *softwares*, planilhas eletrônicas, banco de dados, entre outros.

A importância e o conceito de SI evoluíram com o decorrer dos anos. Os SIs passaram por várias etapas, como a operacionalização das tarefas rotineiras, a integração entre os diversos sistemas na organização e o suporte ao gerenciamento. A informação passou a ser vista como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva e sua utilização como garantia de sobrevivência e prosperidade (LAUDON; LAUDON, 1996).

Nos anos de 1950, a informação era considerada como um mal necessário associado à burocracia. As preocupações eram reduzir o custo e o tempo de processamento dos papéis de rotina, especialmente na área de contabilidade.

A partir da década de 1960, a informação começou a ser vista de modo diferente, reconhecendo-se que ela poderia fornecer suporte geral à organização, auxiliando no seu gerenciamento.

Nos anos de 1970 e início da década de 1980, passou a ser aceita como capacitor de controle gerencial, auxiliando na tomada de decisão de gerentes e executivos em vários tipos de problemas.

A partir da metade da década de 1980, o conceito de informação começou a mudar novamente, por causa das mudanças na economia e da evolução das tecnologias da informação – **hardware***, **software***, banco de dados e telecomunicações – que possibilitaram novas formas de produção e de atendimento às necessidades de mercado. Desde então, a informação é considerada como um recurso estratégico, uma fonte potencial de vantagem competitiva ou, ainda, como uma arma estratégica.

***Hardware** – inclui todos os dispositivos físicos que introduzem, armazenam e produzem dados. Fonte: Lacombe (2004).

***Software** – conjunto de instruções codificadas que fazem o computador operar de uma forma estabelecida. Engloba aplicativos, sistemas, programas, comandos, instruções etc. Fonte: Lacombe (2004).

A principal razão para qualquer tecnologia existir deveria prender-se a sua utilidade, ou seja, ela somente é boa se for útil, se tiver utilidade para as pessoas. Esse caráter utilitário aparece à medida que as pessoas aceitam a tecnologia e passam a usá-la. Qualquer TI deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, além de simplificar a operacionalidade de sua atividade.

Na perspectiva de Albertin (2001), as mudanças e as evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. Dessa forma, a TI passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma organização, contribuindo para que esta possa ser mais ágil, flexível e forte frente ao mercado, em vez de ficar a sua mercê.

Segundo Morton (1991), a TI afeta a estratégia das organizações de diversas formas:

- ▶ a produção física e intelectual de qualquer produto;
- ▶ a coordenação da organização, pois encurta distâncias e diminui o tempo; e
- ▶ o aumento da memória da organização por meio de tecnologias como banco de dados.

Ainda na visão de Albertin (2001), tendo como base a Figura 22, o uso estratégico da TI apresenta-se conforme a descrição a seguir:

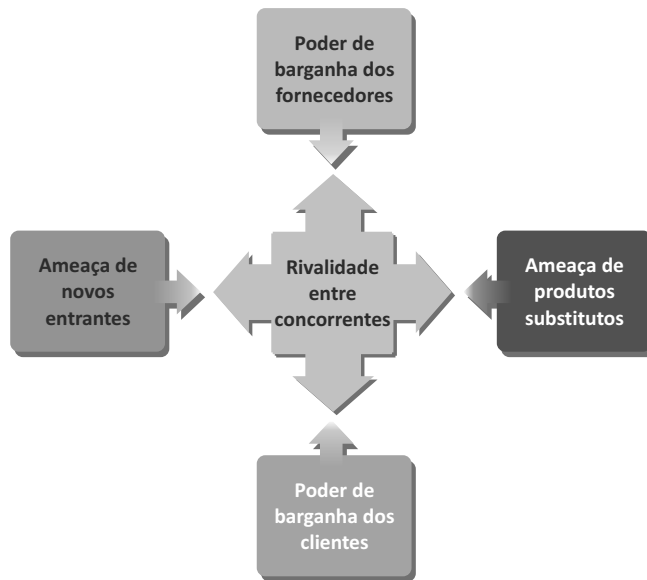


Figura 22: Forças competitivas

Fonte: Adaptada de Porter (1989)

- ▶ **Novos entrantes:** a TI pode ser determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário quanto pela assimilação da tecnologia.
- ▶ **Fornecedores:** a TI permite novas formas de criação de valores e parcerias com fornecedores, mais do que as antigas estratégias de coerção.
- ▶ **Clientes:** além das novas formas de criação de valores e parcerias com clientes, a TI permite facilitar o acesso destes, melhorar o nível de informação disponível e possibilitar uma escolha melhor e mais fácil.
- ▶ **Produtos substitutos:** a TI contribui para a criação de melhores níveis de serviços associados aos produtos e à sua qualidade.

- **Indústria:** a TI continua oferecendo grandes contribuições para a melhoria e o redesenho dos processos, de estruturas organizacionais.

Em uma análise mais atual do impacto da TI, Porter (2001) diz que o entendimento da estrutura da indústria em que a organização atua e da sustentabilidade da vantagem competitiva são os dois grandes norteadores universais na busca da lucratividade. Esses aspectos transcendem qualquer tipo de tecnologia, pois somente por meio da integração das novas TIs, como a internet, a organização terá condições de tornar-se uma poderosa força competitiva.

Portanto, concluímos que é fundamental aos tomadores de decisões entenderem como a TI pode ser usada estrategicamente com o intuito de gerar vantagens competitivas para as organizações.

OUTRAS TÉCNICAS UTILIZADAS NA TOMADA DE DECISÃO

Alguns autores, como Clark e Fujimoto (1991), Barclay (1992), Toledo (1993), Clark e Wheelwright (1993), Clausing (1994), Silva (1995), Kume (1995) e Cusumano e Nobeoka (1998), mostram em seus estudos que as organizações, cada vez mais, buscam técnicas para a tomada de decisão. Resumidamente, podemos citar as seguintes: análise de cenários, ou prospecção de cenário, análise por multicritério, diagrama de espinha de peixe e técnica nominal de grupo.

Análise de cenários, ou prospecção de cenário

Técnica moderna de gestão, utilizada pelas organizações para vislumbrar seu futuro (um, dois ou mais de três anos a frente) e, por meio dessa imaginação, desdobrar esse futuro em três cenários: utópico, realista e de crise (MORITZ, 2004). Para isso, são utilizadas as seguintes técnicas:

- ▶ **Brainstorm, ou Brainstorming (Tempestade de Ideias):** é a técnica usada para auxiliar um grupo a imaginar e/ou criar tantas ideias quanto possíveis em torno de um assunto ou problema de forma criativa.
 - ▶ como vantagem, essa técnica não pressupõe a necessidade de especialistas; e
 - ▶ como desvantagem, pode haver a inibição de alguns participantes.
- ▶ **Técnica Delphi:** técnica de previsão qualitativa que usa o *Brainstorming* com grupos de especialistas para chegar a um consenso e obter intuições sobre o futuro.
- ▶ **Análise por multicritério:** técnica de previsão qualitativa na qual um júri de especialistas avalia várias alternativas, atribuindo valores numéricos a critérios escolhidos pelo consenso.
- ▶ **Diagrama de espinha de peixe:** essa importante técnica de suporte à tomada de decisão nas organizações possibilita ao gestor encaminhar com racionalidade e presteza solução de situações que precisam ser equacionadas em condições adversas à organização. Isso é feito por meio da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar a sua origem. A Figura 23 traz um exemplo do diagrama de espinha de peixe, também conhecido como **diagrama de causa e efeito, ou diagrama de Ishikawa**, em uma referência ao cientista que o idealizou.

Para saber mais sobre esse diagrama, acesse o site <<http://www.esalq.usp.br/qualidade/ishikawa/pag1.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

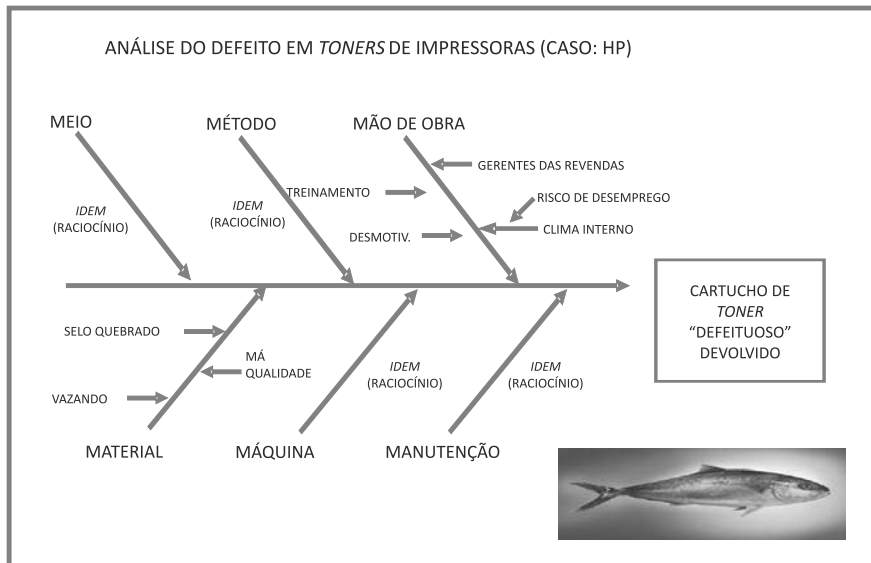


Figura 23: Diagrama de causa e efeito, ou de espinhade peixe

Fonte: Adaptada de Ishikawa (1997)

- ▶ como vantagem, essa técnica permite a visualização das causas de um problema de forma mais clara e agrupada por fatores-chave; e
- ▶ como desvantagem, para o seu correto uso, são necessárias as presenças de pelo menos um especialista no problema e um especialista na utilização da técnica.
- ▶ **Técnica nominal de grupo:** é um processo estruturado que tem como objetivo potencializar a tomada de decisão criativa dos grupos quando não há consenso ou quando os membros possuem uma especialização incompleta da natureza do problema. Essa técnica tem como característica relevante fazer com que os critérios individuais sejam o alimento-chave para posteriormente chegar a acordos em equipe, por meio das seguintes etapas:
 - ▶ geração de ideias;
 - ▶ registro de ideias;
 - ▶ esclarecimento de ideias; e
 - ▶ votação de ideias.

Como você viu, a informação e a TI são de fundamental importância para as organizações modernas, pois oferecem vantagens competitivas no ambiente globalizado em que estão inseridas. A partir de agora, você vai conhecer a importância da comunicação para a tomada de decisão.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO

Conforme estamos observando em nosso texto, independentemente do tipo de decisão e da qualidade da informação e seus sistemas, ela somente será viabilizada no contexto do **processo decisório** com uma boa estrutura de **comunicação**.

É por meio da comunicação que as organizações e seus membros trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência e socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, símbolos e valores. A **comunicação** já foi chamada de “o sistema nervoso de qualquer grupo organizado” e a “cola” que mantém a organização unida.

A clássica teoria matemática da comunicação de Claude Shannon definiu seus sete elementos básicos (ARGYRIS; COOPER, 2003): uma **fonte** que codifica uma **mensagem** e a **transmite** por algum **canal** para um **receptor**, que decodifica a mensagem e pode enviar ao **emissor** alguma **realimentação**.

A comunicação depende de seu contexto; muitos estudiosos argumentam que a interpretação de mensagens somente é possível porque o receptor tem pistas contextuais para suplementar as pistas da própria mensagem.

Em virtude da complexidade do processo de **comunicação organizacional** e dos muitos níveis em que ela ocorre, não há uma teoria sobre o tema consensualmente aceita. Posições diferentes foram defendidas sobre várias questões.

Uma controvérsia importante refere-se a **o que é comunicado**, ou seja, a substância da comunicação. Uma posição supõe que as mensagens transmitem informações, definidas como qualquer atributo capaz de reduzir a incerteza do receptor.

Uma posição alternativa propõe que a essência da comunicação é o **significado**, que abrange emoções, ideias, valores e habilidades, veiculadas pela simbolização e demonstração. O **significado** não pode ser reduzido à informação, porque depende de associações entre símbolos enraizados na cultura e na experiência dos gestores (comunicadores). As concepções centradas na informação e no significado representam abordagens muito diferentes, a primeira sendo apoiada pelos cientistas sociais empíricos e a segunda pelos pesquisadores da cultura organizacional.

Há, pelo menos, duas posições sobre o papel da comunicação nas organizações. Uma delas considera a comunicação como um subprocesso que desempenha um papel importante em outros processos organizacionais. Por exemplo, a comunicação serve como um canal para o exercício da liderança ou para a manutenção de elos entre organizações. A outra posição argumenta que a comunicação é o processo que constitui a organização e as suas atividades. Em vez de um elemento subsidiário, a comunicação é considerada o meio pelo qual esses fenômenos e, em termos mais gerais, as organizações são criadas e mantidas.

Outro modo de descrever o papel da comunicação é delinear os papéis que ela desempenha para as organizações e seus membros. Embora a lista seja potencialmente infinita, pelo menos sete funções críticas podem ser delimitadas.

A comunicação serve como função de comando e controle, de ligação, de inculturação, de ligação interorganizacional, de apresentação organizacional, de ideacional, e ideológica da comunicação. Vejamos:

- ▶ **Comando e controle:** no sentido de ser o meio pelo qual as orientações são dadas, os problemas identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado.

- ▶ **Ligação:** a comunicação promove um fluxo de informação entre diferentes partes da organização, possibilitando que ela atinja um grau de coerência entre unidades e colaboradores diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na **inovação** e na difusão de inovações dentro das organizações.
- ▶ **Inculturação:** refere-se à criação e à manutenção da cultura organizacional e à assimilação dos membros à organização. Rituais, mitos, metáforas, declarações de missão e outros gêneros simbólicos contribuem para essa função.
- ▶ **Ligação interorganizacional:** serve para criar e manter laços entre organizações.
- ▶ **Apresentação organizacional:** define a organização para públicos importantes como clientes em potencial, outras organizações, o governo e as pessoas em geral. Essa função contribui para a manutenção da legitimidade institucional de uma organização.
- ▶ **Ideacional:** refere-se ao papel da comunicação na geração e na utilização de ideias e de conhecimento dentro da organização.
- ▶ **Ideológica da comunicação:** ela é o veículo para o desenvolvimento e a difusão de ideologias e de sistemas de pensamento que normatizam e justificam as relações de poder e controle.

As organizações têm dois sistemas de comunicação distintos, o **formal** e o **informal**. O **sistema de comunicação formal** é uma parte da estrutura organizacional e inclui relações de supervisão, grupos de trabalho, comitês permanentes e sistemas de informação da administração.

O **sistema de comunicação informal** surge na interação diária dos membros da organização. Os laços da cadeia informal baseiam-se em proximidade, amizade, interesses comuns e benefícios políticos, mais do que em deveres formais do cargo. O sistema informal inclui a “rádio peão” e a “difusão de boatos” nas organizações.

As TIs, como o correio eletrônico e as redes de computadores, aumentam imensamente as conexões entre os membros e podem estimular um fluxo maior de ideias e de inovações e mudar as relações de poder.

Muitas prescrições e recomendações foram oferecidas para melhorar a comunicação organizacional. Talvez a mais comum seja a de que o sistema de comunicação seja tão aberto quanto possível. Entretanto, a quantidade de comunicação não reflete, necessariamente, sua melhor qualidade na organização. Outra recomendação comum enfatiza a importância da clareza e da redução da incerteza, mas essa importância também pode, de alguma forma, ser superestimada por uma advertência final que frequentemente é feita, ou seja, a de promover argumentação e discussão racional nas organizações. Como muitas outras coisas que parecem simples e diretas, a comunicação oculta, de maneira geral, possui determinada complexidade.

*Agora que sabemos da importância da **informação**, da **TI** e da **comunicação** no contexto do **processo decisório** e da necessidade de os administradores se conscientizarem de suas indispensáveis utilizações no ambiente da globalização, vamos conhecer os novos caminhos da pesquisa sobre a tomada de decisão.*

OS NOVOS CAMINHOS NA PESQUISA SOBRE A TOMADA DE DECISÃO

Nos últimos anos, os ambientes de negócio das organizações contemporâneas têm passado por significativas modificações, além de se tornarem cada vez mais complexos e turbulentos. Os administradores despendem grande parte de seus esforços de trabalho no acompanhamento de uma multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas organizações. Entre esses aspectos, destacamos as mudanças no comportamento e as preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, as alterações na regulamentação de serviços essenciais, as tendências do mercado internacional e os movimentos da concorrência.

Segundo Govindarajan e Gupta (2001), a internacionalização das organizações, principalmente por meio da atividade de exportação, tem se tornado, nas últimas décadas, uma questão ligada à própria sobrevivência, movimento esse devido ao fenômeno da globalização, que criou oportunidades de acesso a novos mercados, antes desconhecidos ou inexplorados. Com a redução de barreiras no comércio internacional, desenvolveu-se um novo ambiente de negócio – doméstico e internacional – de crescente competição entre as organizações em busca de maior participação no mercado, exigindo maior qualidade para seus produtos, menores custos, novas parcerias e aquisições, entre outros fatores. Com isso, cada vez mais os mercados externos vêm se tornando alvos estratégicos para as organizações nacionais.

Porém, para atuar e obter sucesso em um ambiente globalizado, as organizações necessitam cada vez mais entender seus potenciais mercados e as ferramentas de gestão que as tornem mais competitivas, ou seja, mais capacitadas para tomar vantagem das oportunidades e das ameaças geradas por seu ambiente de negócio.

No Brasil, como menciona Schneider (2002), o processo de internacionalização das organizações brasileiras ainda acontece muito por “tentativa e erro”, de forma desestruturada, isto é, sem a implementação de ações preestabelecidas.

Com efeito, tem ocorrido no mundo um grande desenvolvimento de *hardware* e *software*. Esse desenvolvimento e essas tendências podem ser influenciados por fatores econômicos, sociais, políticos, científicos ou pela mídia (CONNOR, 2005). Os progressos das ciências, das tecnologias e da fabricação vão possibilitar a continuidade desse impulso.

Assim, vivemos um período de revisão de conceitos, uma fase de transição da humanidade cujas transformações se aceleram nas áreas de transportes, de TIs, de comunicação e na configuração de uma nova economia. O mundo empresarial enfrenta novos desafios, a mobilidade do capital afeta as áreas de investimento e as questões que envolvem a empregabilidade determinam mudanças radicais na organização do trabalho. O desemprego é mundial e visto com matizes mais fortes nos países periféricos.

As TIs influenciam esse contexto e introduzem alterações que atingem a demanda de mão de obra, exigindo novas aptidões e novos perfis profissionais. Com isso, é significativa a exclusão de um número cada vez mais elevado de indivíduos que não se enquadram nos padrões exigidos pela nova ordem social e econômica.

A tecnologia impõe um novo ritmo, diferente do passado, quando as mudanças eram mais lentas. Esse é o caso da imprensa, um incontestável agente de mudanças que surgiu muito tempo depois do aparecimento da escrita.

De acordo com Hirst e Thompson (1998), na sociedade global, as relações de trabalho se modificam substancialmente. Nas décadas de 1950 e 1960, era consensual que o futuro pertencia ao capitalismo sem perdedores, seguramente administrado por governos nacionais atuando em conjunto. No entanto, as décadas posteriores de 1980 e 1990 foram dominadas por um consenso baseado em suposições contrárias de que os mercados globais são incontroláveis; assim, nação, organização ou indivíduo, tem de ser o mais competitivo possível.

No início do século XXI, as premissas eram de desregulação das economias e de deixar o mercado conduzir os destinos das pessoas, das organizações e quiçá até dos Estados Nacionais, mas a crise imobiliária americana deflagrou uma crise internacional de proporções inéditas, exigindo do Estado uma intervenção que volta a colocá-lo como o principal ator e interlocutor da sociedade pós-globalizada. No entanto, apesar da crise, acredita-se que o homem adquiriu certos direitos, entre eles: liberdade de escolha, pensamento crítico e preservação de valores, como pressupostos básicos para a sua condição futura em uma sociedade plural e profundamente competitiva.

Essas mudanças alteram todo um sistema de relações sociais e as TIs, que, em conjunto com a telecomunicação, passam a promover uma transformação econômica e social expressiva na sociedade.

Dada a necessidade de obter informações cada vez mais rápidas surgem novas tendências que objetivam recuperar a informação de forma acelerada. Considerando o ambiente das organizações, em que mudanças vêm ocorrendo, motivadas pelos atuais padrões econômicos que visam à **contenção de custos nas organizações**, algumas tendências se destacam: o estudo da concorrência, o uso das tecnologias da informação e o contexto, em que as relações entre pessoas estão cada vez mais fragilizadas e os ambientes mais adequados estão se estruturando, estimulando o compartilhamento da gestão.

A competitividade introduz novos comportamentos que levam os executivos a uma situação desconfortável e muitas vezes a inaptações às exigências do mercado. Nesse caso, o uso da informação nas organizações é reconhecido em virtude da procura de meios mais competentes para atender as demandas atuais.

Com efeito, as pesquisas sobre decisão na última década têm mostrado que os caminhos para o conhecimento são múltiplos, mas seguem uma trilha básica semelhante: partem do concreto, do sensível e do analógico na direção do conceitual, do abstrato. Quanto mais se superpõem os caminhos para o conhecimento, mais facilmente se consegue atingir a todas as pessoas e a relacionar melhor todas as possibilidades de compreensão. Segundo Carmo (2003), qualquer empresário preocupado com o desenvolvimento de seu negócio deve investir em informação. Ela é fundamental em todas as etapas do processo decisório.

Complementando...

Para aprofundar os conceitos estudados nesta Unidade, consulte:

- 📌 *Inteligência Artificial* – disponível em: <<http://intartificial.wordpress.com/>>. Acesso em: 11 dez. 2010.
- 📌 *Inteligência Competitiva* – disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>>. Acesso em: 11 dez. 2010.
- 📌 *Sistema de Gestão do Conhecimento* – disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/058/58silvafilho.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2010.
- 📌 *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica* – de James McGee e Laurence Prusak.
- 📌 *Administração* – de Patrick Montana e Bruce Charnov.
- 📌 *Delineando o valor do sistema de informação de uma organização* – de Eduardo Amadeu Dutra Moresi.

Resumindo



Nesta Unidade, estudamos que as diversas visões apresentadas sobre liderança confirmam que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com e por meio de pessoas. Esses objetivos somente serão efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe; portanto, requerem a cooperação e a mobilização das pessoas envolvendo-as na arte de tomar decisão nas organizações.

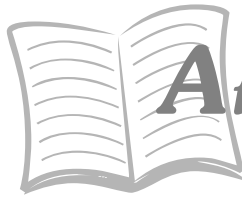
Entendemos que a informação é necessária para a moderna organização por oferecer significativa vantagem competitiva. Esse conceito de informação estratégica é conhecido como **Informações para uma Vantagem Competitiva (IPVC)**, ou **Inteligência Competitiva (IC)**. Organizações que não se preocupam em atualizar suas informações gerenciais estão brincando com a sua sobrevivência. **Sistemas de Informação (SIs)** precisam ser flexíveis para adaptar as circunstâncias do ambiente externo, em constante transformação, às necessidades estratégicas da administração da organização.

A **Tecnologia da Informação (TI)** é abrangente e produz todas as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Para ser uma ferramenta útil, a informação deve ser completa, precisa, apropriada e econômica para a tarefa a que se destina, devendo ser entregue com pontualidade. A informação fornecida com essas características é indispensável para dar suporte ao processo decisório.

Ressaltamos ainda a importância da comunicação organizacional, pois é por meio dela que a organização e seus membros

trocam informações, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência, socializam-se, além de gerarem e manterem sistemas de crenças, de símbolos e de valores. A **Comunicação Administrativa** é a “cola” que mantém a organização unida e que facilita o entendimento do processo decisório nas organizações.

Finalmente, vivemos em um período de revisão de conceitos, uma fase de transição da humanidade cujas transformações se aceleram nas áreas de transporte, de TI, de comunicação e na configuração de uma nova economia. O mundo empresarial enfrenta novos desafios, a mobilidade do capital afeta as áreas de investimento e as questões que envolvem a empregabilidade determinam mudanças radicais na organização do trabalho. Vimos que o desemprego é mundial e precisa ser combatido em todos os países, para melhorar a vida das pessoas em nossa sociedade globalizada. Essa situação pode ser minimizada e aperfeiçoada se as organizações qualificarem a formação de seus gestores, como consequência, estes poderão otimizar a tomada de decisão nessas organizações públicas e privadas.



Atividades de aprendizagem

Hora de testar seus conhecimentos. Você está pronto? Responda, então, às questões a seguir. Se sentir dificuldades, retorne aos conceitos e aos exemplos apresentados e, se necessário, busque o auxílio de seu tutor. Bons estudos!

1. O que você entende por liderança?
2. Quais as competências comuns nos líderes identificadas por Warren Bennis?
3. O que é IPVC e por que ele é tão importante no contexto empresarial?
4. Todos os níveis da administração organizacional necessitam das mesmas informações. Essa assertiva é verdadeira ou falsa? Justifique sua resposta.
5. Quais as características básicas da informação e da comunicação?
6. Em sua opinião, a comunicação é um subprocesso ou um processo em que se constitui a organização e suas atividades? Justifique seu ponto de vista.
7. Por que cada vez mais os mercados externos vêm se tornando alvos estratégicos para as organizações nacionais?
8. Considerando a complexidade do ambiente e a sua influência nas organizações, identifique as principais tendências que visam à contenção de custos nas organizações.

9. Pesquisa de campo: dos temas pontuados a seguir, escolha dois para o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa em *sites*, revistas e livros de Administração, abordando sua importância no contexto das organizações e de seus processos decisórios:
- ▶ Liderança e processo decisório.
 - ▶ Comunicação administrativa.
 - ▶ A TI na tomada de decisão.
 - ▶ IPVC ou IC, a informação como vantagem competitiva organizacional.
 - ▶ O futuro do processo decisório nas organizações.
 - ▶ Estratégia de decisão e o mercado externo.

UNIDADE 5

PROCESSO DECISÓRIO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar as etapas históricas do processo decisório no ambiente da gestão pública;
- ▶ Comparar a tomada de decisão no ambiente público em relação ao privado; e
- ▶ Identificar os papéis profissionais relacionados à gestão pública no processo decisório.

AS DIMENSÕES DA DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

Nesta última Unidade da nossa disciplina, estudaremos o processo decisório na área pública. Para tanto, identificaremos as etapas históricas do processo decisório no ambiente da gestão pública. Prepare-se para aprender também a comparar a tomada de decisão no ambiente público com o privado e a identificar os papéis profissionais relacionados à gestão pública no processo decisório. Então, vamos lá!

Conforme mencionado anteriormente, o mundo está vivendo um momento de grandes transformações: reformulações ideológicas, globalização, formação de blocos econômicos, busca da qualidade total, muita informação e uma velocidade de mudanças sem precedentes na história humana e no ambiente das organizações. Como bem destacam Matias e Campello (2000, p. 13),

[...] acompanhando essas transformações, as ciências sociais desenvolvem-se nas mais diversas áreas, principalmente com o suporte da informática, que permite que os dados e informações sejam inseridos em modelos cada vez mais sofisticados e completos, tornando as decisões mais precisas e com custos menores associados às incertezas.

Portanto, nesse ambiente de turbulência, percebemos disparidades gritantes entre os vários tipos de organizações, notadamente entre alguns ramos e setores. Dentre estes, um que se destaca é o setor público.

A ciência da Administração sempre considerou a existência de um enfoque diferente entre as gestões nas organizações públicas e nas organizações privadas.

Dentro desse contexto, vamos compreender melhor os atores e as variáveis envolvidas nas dimensões da decisão no setor público e, em especial, em relação às instituições brasileiras, pois esse é o nosso objetivo.

Uma reflexão sobre o processo decisório na Administração Pública brasileira, em um momento de mudanças de paradigmas, merece uma breve resenha histórica, no sentido de tornar claras as características do modelo atual.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 65),

Saiba mais Juscelino Kubitschek de Oliveira (1902-1976)

Nasceu em Minas Gerais, foi eleito deputado federal e realizou obras de remodelação da capital. Posteriormente foi governador em Minas Gerais. Venceu a eleição para presidente da República na coligação PSD-PTB com o famoso *slogan* "Cinquenta anos em cinco". Um de seus principais feitos foi a construção de Brasília e a instituição do Distrito Federal. Seu governo foi marcado por mudanças sociais e culturais. Fonte: <<http://tinyurl.com/lwkaas>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

Marechal Humberto de Alencar Castello Branco (1897-1967)

Sua base de educação foi inteiramente militar, foi um dos principais articuladores do golpe militar de 1964, que depôs o presidente João Goulart. Durante o período de transição, o presidente da Câmara, Paschoal Ranieri Mazzilli, assumiu temporariamente a presidência da República enquanto a alta cúpula militar preparava a substituição definitiva. Fonte: <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_122.html>. Acesso em: 17 nov. 2010.

[...] a primeira tentativa sistemática de modernização da administração pública brasileira aconteceu na década de 1930, por meio do conhecido esforço do DASP para promover uma reforma administrativa de abrangência e magnitude significativas. Os fundamentos teóricos e operacionais do modelo apregoavam o fortalecimento do poder central com estratégias para melhoria dos padrões vigentes no País e no mundo, naquela ocasião.

Nas décadas de 1950 e 1960, principalmente durante os governos de Juscelino Kubitschek e Castello Branco, podemos observar um novo enfoque centrado no direcionamento das estruturas públicas como insumos ao desenvolvimento industrial.

Esse modelo, baseado em uma estratégia de fomento, mostrou-se adequado na época e ajudou a formar um parque industrial diversificado, até mesmo sofisticado, em algumas áreas.

Entretanto, o aumento da complexidade da sociedade e da máquina estatal acarretou a proliferação de órgãos públicos, o surgimento de grande número de estatais, o aumento da participação e da intervenção do Estado na economia e a dificuldade de estabelecer mecanismos eficientes de coordenação e controle no setor. Tudo isso, entretanto, foi camuflado pela ilusão de prosperidade causada pelo milagre econômico brasileiro.

Durante a década de 1970, começaram a se evidenciar alguns sintomas da perda de coerência desse modelo. A distância entre os tomadores de decisões (governo) e os seus eventuais beneficiários (povo) ficou cada vez maior e os índices de credibilidade e de aceitação do governo tornaram-se críticos. Mas a reação do governo à crise foi a centralização ainda maior do processo decisório (PEREIRA; FONSECA, 1997).

A década de 1980 marcou a explosão de profundas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. A nova conjuntura mundial influenciou a alteração daquele modelo de desenvolvimento e de gestão.

Entre surtos de inflação e de recessão, a instabilidade e a necessidade de sobrevivência mostraram uma amarga realidade que havia substituído as antigas ilusões dos gestores públicos. A sociedade mais informada e mais politizada começou a expressar e a cobrar de maneira mais clara suas expectativas e necessidades. Mas ainda carregando os vícios do Estado burocrata, a Administração Pública permaneceu a mesma: lenta, ineficiente, autocentrada, com uma enorme propensão para crescer e uma diminuta capacidade de apresentar resultados.

Saiba mais Milagre econômico brasileiro

Entre 1968 e 1974, a economia brasileira sofreu uma notável expansão, refletida no crescimento acelerado do Produto Interno Bruto (PIB). O período, que ficou conhecido como “milagre brasileiro” em alusão aos “milagres” alemão e japonês das décadas de 1950 e 1960, foi marcado por taxas de crescimento excepcionalmente elevadas, que foram mantidas, enquanto a inflação, “controlada e institucionalizada”, declinava, estabilizando-se em torno de 20 a 25% ao ano. Fonte: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/governo-medici/governo-medici-3.php>>. Acesso em: 4 nov. 2010.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO (DASP)

Saiba mais Getúlio Dornelles Vargas (1882–1954)

Ingressou na política em 1909, como deputado estadual pelo PRP (Partido Republicano Rio-Grandense). De 1922 a 1926 cumpriu o mandato de deputado federal. Ministro da Fazenda do governo Washington Luís, deixou o cargo em 1928, quando foi eleito para governar seu Estado. Foi o comandante da Revolução de 1930, que derrubou o então presidente Washington Luís. Fonte: <http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1142.html>. Acesso em: 4 nov. 2010.

Órgão previsto pela Constituição de 1937 e criado em 30 de julho de 1938, diretamente subordinado à Presidência da República, com o objetivo de aprofundar a reforma administrativa destinada a organizar e a racionalizar o serviço público no país, iniciada anos antes por Getúlio Vargas.

Coerente com os princípios do Estado Novo, o DASP via uma incompatibilidade entre a “racionalidade” da administração e a “irracionalidade” da política.

Pretendia assim estabelecer uma maior integração entre os diversos setores da administração pública e promover a seleção e aperfeiçoamento do pessoal administrativo por meio da adoção do sistema de mérito, o único capaz de diminuir as injunções dos interesses privados e político-partidários na ocupação dos empregos públicos.

Entre as atribuições do DASP estavam previstas também a elaboração da proposta do orçamento federal e a fiscalização orçamentária. Na prática, porém, as iniciativas relativas à política orçamentária permaneceram nas mãos do Ministério da Fazenda até 1940. Neste ano, a situação foi contornada com a criação, no interior daquele ministério, da Comissão de Orçamento, cuja presidência passava a ser acumulada pelo presidente do DASP. Somente no princípio de 1945 o DASP assumiu plenamente a responsabilidade pela elaboração da proposta do orçamento federal, com a conseqüente extinção da comissão do Ministério da Fazenda.

Desde a sua criação até o fim do Estado Novo, o DASP foi presidido por Luís Simões Lopes. Nesse período, o órgão conheceu um contínuo processo de fortalecimento, chegando a

exercer forte influência sobre as políticas governamentais então implementadas. Entre suas principais realizações nessa fase figura a sistematização dos direitos e deveres do funcionalismo, definidos no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, primeiro documento desse tipo no Brasil. Com a queda de Vargas em outubro de 1945, o DASP passou por um profundo processo de reestruturação, que resultou no seu parcial esvaziamento. A partir de então, suas funções assumiram um caráter de assessoria, exceto no tocante à seleção e aperfeiçoamento de pessoal, área em que se manteve como órgão executor.

Fonte: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>>. Acesso em: 4 nov. 2010.

Os esforços de modernização da Administração Pública brasileira foram decorrentes de pressões ambientais, de orientações conjunturais específicas e de inovação tecnológica.

Apesar da diversidade de modelos e de enfoques, a maioria dos esforços de mudança na área pública teve um cunho marcadamente estrutural: redução ou ampliação de órgãos, demissão ou aumento de colaboradores, diminuição dos concursos públicos, privatização e foco em determinadas carreiras ditas de “Estado”, entre outros.

A década de 1990 evidenciou as consequências dessas decisões e tornou consensual a urgência de rever o modelo da Administração Pública brasileira, que encerrava três grandes desafios:

- ▶ o desenvolvimento autossustentado e soberano da nação;
- ▶ a garantia de governabilidade; e
- ▶ a efetividade dos órgãos públicos.

Veja, no Quadro 5, um resumo histórico da evolução dos modelos de gestão da Administração Pública brasileira:

EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO E DE MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	
De 1900 a 1960	Ambiente estável: orientação burocrática; ênfase na estrutura; disciplina orientadora: direito administrativo; e modelo de mudança: reforma e modernização administrativa.
De 1960 a 1980	Ambiente reativo: orientação comportamental (influência da Escola das Relações Humanas); ênfase no estilo gerencial e nos pequenos grupos; disciplina orientadora: psicologia organizacional; e modelo de mudança: treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional.
De 1980 a 1990	Ambiente proativo: orientação funcionalista e desregulamentadora; ênfase na estratégia e no processo decisório; disciplina orientadora: teoria administrativa; e modelos de mudança: planejamento estratégico e desburocratização.
De 1990 em diante	Ambiente turbulento: orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar; ênfase no cliente, nos resultados e na cultura Organizacional; e modelos de mudança: reinvenção ou reengenharia do Estado, gestão da qualidade total, gestão por competência e gestão por resultado.

Quadro 5: Resumo da evolução histórica dos modelos de gestão da Administração Pública brasileira

Fonte: Adaptado de Pereira e Fonseca (1997)

O DESENVOLVIMENTO AUTOSSUSTENTADO DA NAÇÃO

A conquista de um processo continuado e autônomo de desenvolvimento implica tomada de decisões mais adaptadas à era em que vivemos. No passado, a ilusão de que os recursos eram limitados e de que o desenvolvimento econômico era a base de tudo levou o governo (gestores) a adotar um **modelo incrementalista**.

Mais informações sobre esse modelo estão disponíveis em: <http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_27197/artigo_sobre_tomadas_de_decisao_nas_organizacoes>. Acesso em: 5 nov. 2010.

O desenvolvimento é, antes de tudo, um estado de equilíbrio entre fatores econômicos, sociais, ambientais, políticos e estratégicos que propiciam o crescimento material e espiritual da vida humana, individual ou associada. Um povo desenvolvido é um povo equilibrado, que busca o novo por intermédio da participação popular, da adequação dos objetivos da nação e de uma gestão pública que enfatize prioridades às reais necessidades da sociedade.

GOVERNABILIDADE

A governabilidade é um conceito importante porque à medida que a população se torna mais esclarecida, mais educada e mais bem informada, cresce a demanda por serviços públicos em quantidade e qualidade.

Na sociedade da informação, o povo sabe muito bem o que quer e do que precisa, passando a exigir com naturalidade que instituições burocráticas e obsoletas sejam substituídas por organizações ágeis e flexíveis.

Essas novas instituições deverão centrar-se nas necessidades dos usuários, admitindo que, elas próprias, assim como o contexto no qual se inserem, encontram-se em permanente transformação. Aprender a conviver com o provisório, com as circunstâncias, torna-se essencial. Nos tempos modernos, a coerência de gestão está mais próxima da mudança do que da estabilidade.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 156),

[...] a crise da governabilidade nasce da insatisfação popular com os resultados da prestação dos serviços públicos e depende da ação integrada dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no sentido de atender, de maneira global, aos desejos da população.

A legitimidade pressupõe a dupla participação do governo e da sociedade no processo governamental de decisão. É um processo circular, solidário e compartilhado, em que cada um tem seu papel definido, e somente existe quando há colaboração verdadeira e recíproca entre povo e governo (GIACOMINI, 2005).

Governabilidade pressupõe confiança e disposição da sociedade para colaborar voluntariamente com as decisões do governo e implica a demonstração, por parte dele, das seguintes características:

- ▶ atendimento das demandas e pressões sociais;
- ▶ transparência, considerando que o Estado deve ser permanentemente submetido ao escrutínio público e que a clandestinidade das suas ações constitui uma das causas óbvias de abuso e de corrupção; e
- ▶ liderança, entendida como a capacidade governamental de perceber e catalisar as aspirações da população e tomar decisões coerentes com essas demandas.

O ambiente de baixa pressão e cultura legalista e burocratizada dificulta a introdução de mudanças no setor público com a velocidade em que elas deveriam estar correndo. Mas como o limite de tolerância dos contribuintes está cada vez menor, as instituições públicas terão de se tornar capazes de modificar o seu próprio funcionamento, identificando desvios, testando experiências, buscando a excelência e a renovação constante, como forma de garantir a governabilidade.

A Figura 24 ilustra o ciclo de funcionamento da gestão pública, conforme preconizado por Pereira e Fonseca (1997).

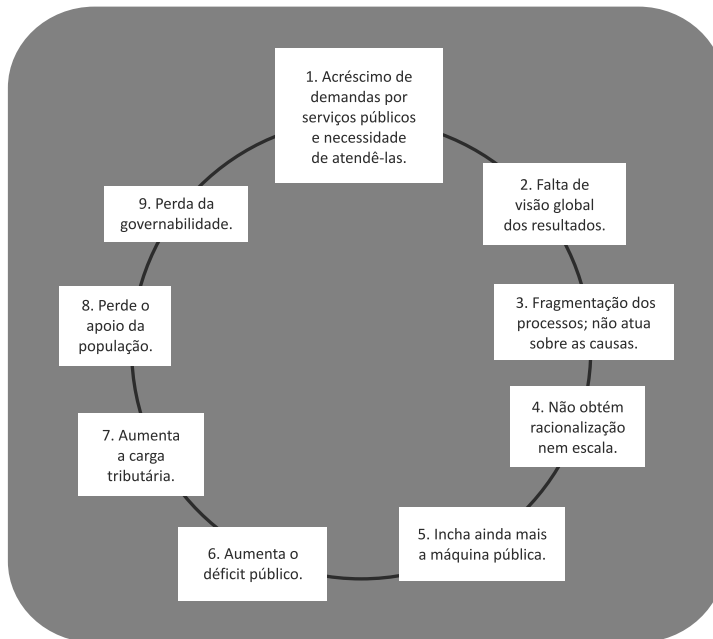


Figura 24: Funcionamento da máquina pública e governabilidade

Fonte: Adaptada de Pereira e Fonseca (1997)

Nas sociedades desenvolvidas, esse ciclo, ou processo, é fácil de ser constatado porque o povo participa realmente nas ações e nas decisões do governo. É por isso que se diz que “cada povo tem o governo que merece”. A governabilidade é uma pré-condição para o desenvolvimento, mas ela depende também de outro fator: **a efetividade dos órgãos públicos, o terceiro desafio que precisamos enfrentar.**

A EFETIVIDADE DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

Para conseguir a governabilidade e o desenvolvimento, o gestor público precisa cumprir os compromissos assumidos com a sociedade.

Os agentes intermediários entre o povo e o governo são os órgãos públicos. Eles são os instrumentos da ação governamental e por isso são também diretamente responsáveis pelo cumprimento das funções de governo. A rede de órgãos públicos classifica-se em:

- ▶ **Órgãos da Administração Direta:** responsáveis pela elaboração de políticas públicas e pela execução das funções essenciais do governo, como saúde, educação, segurança e justiça.
- ▶ **Órgãos da Administração Indireta e organizações estatais:** responsáveis pela execução de políticas supletivas específicas ou conjunturais.

A principal função do Estado é criar políticas que, implementadas pelas diversas organizações públicas ou privadas, garantam o desenvolvimento socioeconômico do país e o bem-estar da sociedade. As decisões governamentais são expressas por leis e normas, ou seja, um conjunto de regras jurídicas destinadas a orientar o comportamento de indivíduos e de organizações, tendo em vista o bem-estar coletivo.

As decisões dos gestores públicos se consubstanciam em políticas públicas e podem ser classificadas em sociais e organizacionais:

- ▶ **Decisões de cunho social:** são aquelas relacionadas às funções regulatórias, distributivas e emotivo-simbólicas, ou seja, destinadas a estabelecer limites ou incentivos para regular o comportamento das pessoas na sociedade. Encerra normas e leis que devem ser seguidas por todos os cidadãos ou por segmentos específicos, no sentido de harmonizar as relações e de promover mudanças substantivas na coletividade.
- ▶ **Decisões de cunho organizacional:** são aquelas implementadas pela via dos órgãos públicos. As organizações públicas são instrumentos essenciais da ação governamental. Elas não se regulam pelas leis do mercado, mas por leis orgânicas que, por um lado, as ajudam (garantindo a sua sobrevivência) e, por

outro, dificultam a sua evolução dinâmica, interferindo diretamente no seu processo decisório.

O modelo da Administração Pública brasileira foi desenvolvido segundo um conjunto de valores jurídicos (modelo-institucional-legal) em que a lei se contrapõe, muitas vezes, à aplicação das técnicas modernas de administração. As tecnologias modernas nem sempre são consideradas na formulação das leis, e as ciências administrativas e comportamentais não procuram integrar-se à legislação. Dessa forma, o uso de ambas é feito de maneira não efetiva. O problema maior é que leis permanentes e extremamente regradadas, no caso brasileiro, não funcionam adequadamente em ambientes mutantes.

Como bem ressaltam Pereira e Fonseca (1997), o modelo burocrático no qual se assenta a nossa Administração Pública, não tem levado em conta nem o ambiente nem a cultura nem a tecnologia, o que faz com que a sua base teórica de decisão permaneça distante da realidade. As organizações públicas caracterizam-se, de uma maneira geral, por um modesto desempenho e as razões mais comuns alegadas nos seus estudos revelam:

- ▶ falta de “espírito empresarial”;
- ▶ finalidades incompatíveis com as demandas;
- ▶ legislação e estruturas inadequadas;
- ▶ entraves burocráticos ditados pelos órgãos centrais;
- ▶ recursos insuficientes;
- ▶ carência de suporte político;
- ▶ pessoal em número e qualificação inadequados; e
- ▶ informações incompletas, não confiáveis e em formatos gerenciais não operacionais.

Entretanto, outra corrente de estudiosos da gestão pública entende que muitas dessas afirmações são falaciosas ou contêm apenas meias-verdades, como você observará a partir de agora.

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NÃO SÃO ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

As organizações públicas são diferentes das organizações privadas e têm problemas de desempenho justamente porque não são organizações. Elas são intrinsecamente diferentes e devem ser diferentes, pois suas finalidades são sociais e não lucrativas.

As decisões estratégicas tomadas pelos órgãos públicos têm consequências de longo prazo, dificilmente reversíveis, e baseiam-se em ideologias e em valores, sendo o processo decisório nesse nível pouco suscetível à estruturação ou à sistematização. Essas decisões não podem ser programadas, são únicas, variam de organização para organização e contêm diferenças fundamentais em termos de:

- ▶ sistemas de valores e julgamentos administrativos que adotam;
- ▶ pressões políticas que recebem;
- ▶ habilidades decisórias de seus dirigentes;
- ▶ recursos de que dispõem; e
- ▶ competências técnicas e motivação de seus servidores.

É exatamente essa variedade que faz com que as decisões estratégicas do setor público, se tomadas de maneira isolada, sejam inócuas. É também por isso que o processo de identificação de missão e de objetivos nas organizações públicas é muito mais difícil do que nas organizações privadas, porque envolvem valores sociais e opções de desenvolvimento que afetam a toda sociedade.

Os interesses político-partidários muitas vezes se superpõem aos interesses sociais mais legítimos e, em nome da **política**, alteram-se decisões bem formuladas tecnicamente. No âmbito do Poder Legislativo, as decisões costumam ser compartilhadas por muitas pessoas (partidos, grupos sociais, ONGs etc.), mas é mais fácil obter consenso em decisões de pouca monta, que afetam muito pouco a vida das pessoas, do que em questões relevantes que atingem toda a

sociedade. Quanto maior for a frustração das pessoas com as decisões (ou não decisões) do governo, menor será o apoio que darão a ele.

O processo decisório precisa ser amplamente discutido, negociado e aceito para diminuir possíveis riscos de perda da legitimidade por parte do governo. Por outro lado, é necessário que este se mostre disposto a aceitar a participação popular, a negociar e a buscar o *feedback* para corrigir possíveis desvios. Na Administração Pública, as decisões operacionais ficam na dependência de decisões superiores (dos poderes Legislativo e Judiciário, do Tribunal de Contas da União ou de outros órgãos burocráticos), carregando consigo as forças e as fraquezas decorrentes dessa circunstância, que são ainda mais dificultadas pelos seguintes fatores:

- ▶ a avaliação das consequências do processo decisório é muito difícil de ser realizada, porque elas são abrangentes, volumosas e dispersas;
- ▶ a definição de objetivos é limitada pelo grau de incerteza e pelas interferências políticas de natureza fisiológica;
- ▶ a maioria das decisões concentra-se em objetivos de curto prazo, delimitados pelo mandato governamental, orientadas para os meios, mais do que para os fins, e para os controles, mais do que para os resultados; e
- ▶ o orçamento público, embora contendo as prioridades do governo, é baseado também em metas de curto prazo, mas cujas consequências são de longo prazo, o que torna complexa a sua administração.

Mesmo diante dessa complexidade de gestão, o governo não pode e não deve transferir todas as suas atividades para o setor privado, embora haja certas atividades que o setor privado faz melhor do que o público. A decisão de privatizar não é questão gerencial interna, mas política de governo. Cabe ao governo identificar quando a concorrência é saudável e quando pode ser considerada como impactante e, então, estabelecer limites adequados. Quando não há concorrência, organizações públicas e privadas são ineficientes, porque é ela que obriga as organizações a se voltarem para os clientes.

Outras formas modernas e necessárias de gerenciar as organizações públicas são os contratos de gestão – Parcerias Público-Privadas (PPPs) – e a terceirização. Esses instrumentos funcionam bem quando proporcionam agilidade decisória e flexibilidade à ação gerencial e podem constituir uma estratégia de atendimento a demandas específicas, sem inchar desnecessariamente a chamada máquina pública.

A ADEQUAÇÃO FINALÍSTICA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

Teoricamente, a Administração Pública deveria atender a todas as demandas de seus usuários, mas, por causa do seu tamanho e da sua complexidade, precisa se estruturar em segmentos específicos. A estrutura fragmentada faz com que cada órgão seja responsabilizado apenas por um pequeno pedaço das necessidades do cidadão. Essa segmentação organizacional faz com que a missão do governo seja desfocada pelo controle dos meios (recursos, procedimentos e normas).

O controle dos meios confere poder e privilégios a certas instituições e pessoas, dando respaldo à politicagem e ao corporativismo. Torna-se, então, necessário promover o reordenamento das missões dos órgãos públicos para garantir o cumprimento das funções governamentais de maneira global e integrada, dentro de uma visão multidisciplinar e sistêmica.

Uma parte substancial das organizações públicas trabalha com finalidades muitas vezes obsoletas, aliadas a objetivos e a metas intangíveis.

A resistência dos setores públicos em promover uma avaliação sistemática e objetiva dos seus resultados é um fato.

Raramente é questionado se a orientação seguida pelos decisores é mais conveniente, se os seus resultados estão ajustados às demandas sociais, se o seu processo decisório está articulado à sua finalidade ou mesmo qual é ou qual deveria ser o seu papel no ambiente econômico, político, social e institucional.

Ressaltamos, nessa conjuntura, que o planejamento de longo prazo frequentemente esbarra em decisões políticas, e o esforço torna-se praticamente nulo.

Os programas de qualidade total, ao forçarem os administradores a ouvirem os usuários, têm se mostrado eficientes transformadores da cultura imediatista e centralizadora do setor público, assim como cresce, cada vez mais, a consciência de que é preciso:

- ▶ buscar informações fidedignas para balizar as decisões;
- ▶ ter metas claras quanto aos resultados que se deseja obter;
- ▶ estabelecer indicadores de prioridades e de alocação de recursos; e
- ▶ conquistar autonomia para corrigir cursos de ação inadequados com a necessária rapidez.

O FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA

No Brasil, tanto os órgãos da Administração Direta quanto as estatais operam com normas nem sempre sensatas, talvez sem perceber que o formalismo excessivo é uma característica do subdesenvolvimento.

A administração central, extremamente poderosa e ineficiente, exercita seu poder por meio de controles rígidos, muitas vezes desnecessários e quase sempre desrespeitosos. A democratização, a automação e as tecnologias disponíveis no mundo moderno exigem simplificação, racionalidade e redução de custos. Isso pode provocar a necessidade de extinção de órgãos, redução de estruturas e diminuição ou readaptação do número de colaboradores.

A máquina pública, ao criar ambientes de baixo risco, passa uma mensagem perniciosa de que a decisão e a responsabilidade nunca são do colaborador. A descentralização requer um compromisso sério da alta direção e somente funciona se os líderes estiverem dispostos a trabalhar em equipe, o que implica dar aos colaboradores permissão para decidir e realizar mudanças ao mesmo tempo em que ganham autoridade para exigir maior desempenho. Uma gerência participativa procura melhorar o sistema, em vez de culpar sempre os servidores pelos erros e pelos fracassos, porque sabe que quando os colaboradores não controlam os sistemas pelos quais são responsáveis não podem ser cobrados pelos resultados.

Em contrapartida, exige deles competência técnica, motivação e compromisso. Para isso, eles precisam ser recompensados ou punidos, de acordo com a efetiva contribuição. Infelizmente, nenhuma dessas duas situações acontece com frequência. Em muitas organizações públicas, as recompensas são para os colaboradores que acatam os padrões estabelecidos, faça sentido ou não. Sem permissão para participar, os colaboradores competentes acabam se frustrando, acomodando-se ou saindo da área pública.

Sistemas voltados para o cliente responsabilizam-se por ele, evitam interferências, políticas, estimulam a inovação e o processo decisório coletivo, criando oportunidades de escolha e de igualdade entre as pessoas. Assim, estima-se que a descentralização das decisões é a única alternativa para se lidar com a complexidade crescente das organizações contemporâneas.

O COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

É verdade que uma organização reflete o desempenho das pessoas que a incorporam. Mas é igualmente verdade que as pessoas nas organizações públicas não são geridas adequadamente. É muito

comum na gestão pública o preenchimento de cargos por critérios políticos, privilegiando aqueles vinculados ao chamado alto escalão.


Muitas vezes, o problema do gestor público não é a falta de recursos, mas o mau uso que faz deles. Alguns conseguem ser eficientes porque concentram-se em resultados de curto prazo, provocando uma falsa imagem de administração adequada sob a qual muitos administradores públicos sobrevivem em seus cargos. Esse imediatismo pode ser explicado por dois fatores:

- ▶ a descontinuidade administrativa, que obriga os dirigentes a “mostrar resultados” durante o seu mandato (desmanchando, muitas vezes, o que foi feito na gestão anterior para evidenciar a exclusividade de seus feitos); e
- ▶ a predominância das decisões rotineiras, estruturadas pela burocracia, que garante a “vida eterna” das instituições públicas.

É importante destacarmos o grau notável de modernização pelo qual estão passando as organizações brasileiras nos últimos 20 anos, enquanto a Administração Pública, em muitos setores, permanece praticamente a mesma. A continuidade da liderança e da gestão é crítica e fundamental no processo de transformação das organizações públicas, porque ela é inseminadora dos valores que sustentam a identidade e patrocinadora das estratégias que direcionam o desenvolvimento. A liderança eficaz absorve os impactos socioeconômicos e políticos, regula as estruturas e inspira as pessoas para a melhoria dos processos decisórios.

No Brasil, a cada governo que começa, mudam os dirigentes, os estilos de liderança, as estratégias e as decisões. Muitas vezes, a intenção manifesta do novo dirigente é não deixar “pedra sobre pedra”, demolindo, sem análise crítica, tudo o que foi feito pelo antecessor.

A falta de continuidade das políticas públicas conduz o governo a uma gestão mais lenta, na qual os avanços se anulam pelos retrocessos.



Estudamos sobre a relação entre liderança e processo decisório na Unidade 4. Se achar necessário, retome o assunto.

Resgatar a dignidade e a importância da gestão pública é um constante desafio do administrador público. Mais do que o reordenamento das missões e a modernização das estruturas, é no comportamento do servidor que reside a solução para a mudança positiva na Administração Pública brasileira.

Uma competente gestão pública de recursos humanos que adote critérios adequados de alocação e de remuneração, que valorize o servidor competente e acabe com a ociosidade, os privilégios e a impunidade, faz-se necessária para criar novos padrões de liderança, rever os valores vigentes e confrontá-los com a ética dos novos paradigmas.

AS DIMENSÕES DA DECISÃO NO SETOR PRIVADO

A produção de bens e de serviços destinada a atender às necessidades do mercado consumidor é obtida por meio das interações entre os fatores de produção ocorridos em um sistema produtivo, os quais podemos chamar de Sistema Econômico. Rossetti (1997) definiu como fatores de produção:

- ▶ a terra (recursos naturais);
- ▶ o trabalho (recursos humanos);
- ▶ o capital (máquinas e equipamentos);
- ▶ a capacidade tecnológica; e
- ▶ a capacidade empresarial.

Este último fator é denominado por muitos autores como agente produtivo, mas todos necessitam de políticas administrativas para otimizar suas funções nas organizações e ajudar o gestor a traçar o novo mapa estratégico organizacional, aprimorando seus processos decisórios.

O empresário vive hoje uma conjuntura globalizada, competitiva, de volumosa informação e grande inovação tecnológica.

A importância da tecnologia no processo de produção é descrita com muita propriedade por meio da seguinte citação de Barbieri (1990, p. 153):

A Tecnologia pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos de natureza diversa, aplicados à produção de bens e serviços. Este conjunto envolve tanto aspectos materiais representados pela “maquinaria”, quanto as habilidades para produzi-la e acioná-la, bem como as atividades administrativas decorrentes.

Assim, a capacidade empresarial está relacionada com o tipo e as características do segmento de mercado em que a organização atua, o comportamento do consumidor final e à disponibilidade de recursos financeiros para realização de investimentos, que o agente produtivo deve possuir para obter a produção de bens e de serviços que serão ofertados no mercado, com a finalidade de satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado.

As mudanças no processo produtivo que propiciam a evolução da organização, seja em máquinas, em equipamentos ou a simples alteração na forma de gestão e/ou de atividades relacionadas que contribuam para a produção de bens e serviços, podem constituir-se em uma alteração tecnológica e administrativa.

A administração e a tecnologia têm sido, de fato, fatores determinantes para o atendimento das necessidades sociais. As organizações necessitam promover inovações tecnológicas e administrativas para melhorar a qualidade de seus bens e de seus serviços e manterem-se competitivas em seus segmentos. Destacamos, então, a importância do processo decisório nas organizações para implementar os processos administrativos e a inovação tecnológica.

Com efeito, Drucker (1999) ressalta a importância do poder e da velocidade de decisão como aspectos necessários à organização, pois ela precisa deles para posicionar-se em relação às pessoas para estabelecer as regras e a disciplina necessárias à produção de resultados ou para decidir que produtos desenvolverão, entre outros desafios empresariais.

Foden (1994) aponta alguns aspectos que considera estratégicos e que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisão:

- ▶ entender o mercado em que a organização atua;
- ▶ aproveitar ao máximo as tecnologias, tanto aquelas direcionadas aos processos industriais quanto aos comerciais e organizacionais; e
- ▶ conseguir eficiência nos processos e eficácia nos objetivos, principalmente na implementação das decisões e nos cuidados com a imagem, tendo como foco extrair o melhor das pessoas.

O referido autor entende que essas estratégias são fundamentais para que a ação dos gestores contribua para a diminuição dos riscos a qualquer ação empreendedora.

Nesse contexto, o processo decisório precisa ser continuamente redesenhado, de modo a ser flexível frente às constantes adaptações exigidas pelas **mudanças paradigmáticas*** nos relacionamentos sistêmicos da organização. E, conforme Pinto Jr. (2001), esse redesenho é relevante para a organização obter o possível, lutando, uma vez ou outra, para alcançar o que parecia impossível. O autor ainda acentua que conviver com a mudança constitui um grande desafio para as sociedades já desenvolvidas, e ainda maiores para as que estão mais atrasadas. De algum modo, três questões deveriam merecer imediata preocupação:

- ▶ Que mudanças são as mais importantes para a nossa atividade presente e futura?
- ▶ Como, em que medida essas mudanças tendem a nos impactar e com que efeitos?
- ▶ Que tipo de resposta devemos buscar na procura de uma adaptação proativa?

De fato, são necessárias respostas a essas questões para planejarmos e organizarmos negócios competitivos, conforme Lerner (2002), quando afirma que, ao pretendermos uma gestão eficaz, alguns elementos precisam ser eficientes. São eles: as organizações, os sistemas e os métodos empresariais.

*Mudança paradigmática – no discurso empresarial pode ser considerada como sendo uma mudança, uma singela reforma, uma adequação às novas realidades em conformidade à nova ordem mundial. Fonte: Layrargues (2000).

AS DECISÕES EMPRESARIAIS

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

No ambiente da gestão, a visão dominante da decisão foi, por muito tempo, baseada no modelo racional, no qual o gestor buscava sempre a decisão ótima. Para tal, era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificá-las de acordo com sua importância e consequência, selecionando todas as informações necessárias, e, baseados nisso, o gestor tomava a decisão correta. Porém, devido às suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis nem ter acesso a todas as informações necessárias em um dado momento (SIMON, 1965). E nem sempre o decisor formula corretamente os objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além disso, a preferência por uma ou outra alternativa tende a ser influenciada por suas convicções intrínsecas.

Lindblom (1959) corrobora com Simon (1965) e completa que o modelo de decisão racional, embora possa ser descrito, não pode ser aplicado, pois implica capacidades intelectuais e recursos de informação que o ser humano não possui, principalmente quando tempo e dinheiro são limitados. Como consequência, existe uma dificuldade nas decisões em valores conflitantes: não basta elencar os valores, mas saber quando um valor é digno de ser sacrificado por outro.

O processo decisório no setor privado torna-se cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros e a perdas de mercado, de qualidade ou

de imagem frente a seus clientes. Para Motta (1999), os decisores operam por meio de interações diversas, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase imediatas.

Como forma de sistematizar as atividades, as organizações do setor privado geralmente são divididas em **áreas**, também conhecidas como departamentos, setores ou funções administrativas, que, por sua vez, subdividem-se em outras, variando em cada organização.

Como a organização é um sistema, o processo decisório também o é, e, assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Dessa forma, melhorando as etapas iniciais, ou seja, a maneira como são coletadas as informações relevantes para as decisões, podemos 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, portanto possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.

Com a evolução da TI, temos o desenvolvimento de diversos sistemas que objetivam exclusivamente fornecer informações com qualidade, baixo custo e de maneira rápida, que sirvam de base ao decisor.

Simon (1977) menciona que os computadores revolucionaram a tomada de decisão, pois processam grandes quantidades de dados em curto espaço de tempo, fornecendo informações para uma gama de decisões, uma vez que automatizam complexos **cálculos estatísticos*** de **simulação*** e **heurística***.

Dessa forma, se os sistemas computacionais não forem adequadamente projetados, considerando as informações fundamentais para cada tipo de decisão, podem confundir o decisor pelo excesso de informações, incorrendo em perda de tempo e da objetividade do trabalho (PEREIRA, 1997).

As denominações mais frequentemente utilizadas são: *marketing*, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre estabelecidas formalmente.

***Calculo estatístico** – envolve métodos para planejar, coletar, organizar, classificar, descrever, analisar, resumir, apresentar e interpretar dados, e obter inferências e conclusões a partir das análises e das interpretações. Fonte: Lacombe (2004).

***Simulação** – refere-se à representação de um sistema da vida real em um modelo teórico, matemático, elétrico ou qualquer outro, que permita verificar como e em que proporção a mudança de uma ou mais variáveis influenciaria o resto do sistema. Fonte: Lacombe (2004).

***Heurística** – método para solucionar problemas mediante aproximações sucessivas, comparando duas alternativas próximas e escolhendo a melhor. Esse método é simples mais nem sempre conduz a solução ótima. Fonte: Lacombe (2004).

Wetherbe (1997) afirma que o maior problema ao conceituar SI é a definição dos requisitos de informação, pois na maioria das vezes é feita, ao gestor, uma pergunta do tipo: o que você quer no seu sistema? Fato esse que o induz a uma resposta mais objetiva, sem fazer com que ele reflita sobre o processo antes de responder à pergunta.

Tendo isso em mente, é importante que o gestor selecione entre as informações disponíveis um conjunto que possa ser considerado como relevante a respeito de situações específicas (“quais informações”), possibilitando decisões mais precisas, tomadas em menos tempo e focadas no problema certo.

Um fator de grande importância para garantir a continuidade das organizações nos dias atuais é sua capacidade de analisar, planejar e reagir com rapidez às mudanças ocorridas em seus negócios. Para isso, é fundamental que elas disponham cada vez mais de informações para auxiliar na sua tomada de decisões.

Os novos modelos de gestão nas organizações vêm diminuindo os degraus hierárquicos, fazendo com que mais pessoas passem a participar das decisões empresariais (DRUCKER, 1999). As suas diferenças fundamentais, em comparação com o modelo convencional de decisão, são:

- ▶ há integração dos sistemas de informação operacional, tático e estratégico, retratando o dinamismo das organizações e dos SIs;
- ▶ a base de dados que contém as funções empresariais é única;
- ▶ há uma relação de sinergia e coerência em todos os níveis e em todos os sentidos; e
- ▶ as informações geradas são oportunas.

A competitividade e a dinâmica dos mercados exigem que as organizações tenham habilidade em sintetizar informações e velocidade na obtenção dessas informações como um diferencial em seu favor.

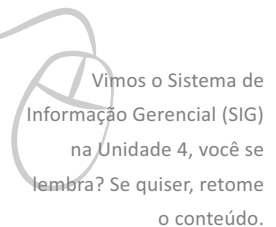
A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, se não o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator que interfere na estrutura organizacional, sendo um relevante instrumento de apoio à gestão. Portanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção clara e objetiva da informação e do sistema de informação.

Basicamente, as informações geradas pelo SIG podem atender a duas finalidades: conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e atuação nesses ambientes (MORESI, 2000). Como consequência, essa classificação deve ser feita em função da tarefa que a informação pode desempenhar nas atividades de uma organização, quando entendida como crítica, mínima, potencial e sem interesse.

Nesse caso, ainda na visão de Moresi (2000), a arquitetura da informação de uma organização compreende a seguinte estrutura:

- ▶ a informação de nível institucional possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível estratégico;
- ▶ a informação de nível intermediário permite observar variáveis presentes nos ambientes de inserção, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão naquele nível; e
- ▶ a informação de nível operacional possibilita executar as suas atividades e suas tarefas e monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão neste nível.

Possibilitando as informações para os níveis anteriormente descritos, o SIG estará agregando valores aos produtos originários de seus processos. Entretanto, estabelecermos esses valores não é tarefa fácil, pois pressupomos que a classificação normalmente é definida pelo usuário; sendo este um ser humano que possui subjetividades,



crenças, valores e culturas individuais, além de pertencer a um determinado grupo da sociedade que também possui valores e crenças diferenciados.

Para que a informação seja compreendida não como um fator econômico, mas como derivada de uma atitude comportamental quanto à sua necessidade na gestão empresarial, é importante percebermos os seus níveis hierárquicos, como destaca Moresi (2000).

Os níveis hierárquicos mencionados pelo autor caminham sequencialmente. Partem dos dados e passam para a transformação em informação; esta proporciona o conhecimento, e este impactado pelo poder de síntese e pela experiência do usuário, a transforma em inteligência.

Com efeito, as incertezas do mundo atual estão exigindo cada vez mais dos gestores do setor privado informações e conhecimento para que as decisões empresariais, de fato, representem o melhor em termos de desenvolvimento econômico e social para a sociedade.

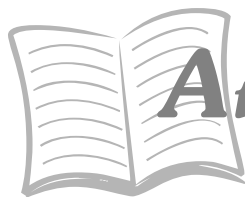
Resumindo



Nesta Unidade, vimos que a ciência da Administração enfoca o processo decisório na área pública diferentemente da área privada. Essa diferença de gestão é decorrente das visões macro e microeconômica do processo. No Brasil, a gestão pública, apesar de sua orientação muito burocrática, vem se modernizando para enfrentar os seus três grandes desafios: o desenvolvimento autossustentado e soberano da nação; a garantia da governabilidade; e a efetividade dos órgãos públicos.

Para concretizar esses desafios, percebemos que o gestor público precisa superar as descontinuidades administrativas, a ingerência política, a predominância das decisões rotineiras e a ação estratégica de curto prazo ou do mandato do executivo.

Como a organização é um sistema, o processo decisório também o é, e, assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Dessa forma, melhorando as etapas iniciais, ou seja, a coleta de informações relevantes para as decisões, podemos considerar que todo o processo decisório tende a ser mais bem conduzido. Sabendo realmente qual é o problema e tendo em mãos um número de informações fundamentais, possíveis de serem examinadas, mais precisas serão as alternativas concebidas, proporcionando ao decisor melhores chances de acertar na escolha.



Atividades de aprendizagem

Chegamos ao final da Unidade 5, na qual apresentamos como ocorre o processo decisório nos setores público e privado. Confira se você compreendeu os conceitos abordados respondendo às atividades a seguir. Caso tenha ficado alguma dúvida sobre algo que lhe foi apresentado, volte, releia e, se necessário, entre em contato com seu tutor. Bons estudos!

1. O modelo de Administração Pública brasileira encerra três grandes desafios. Quais são eles?
2. Como a governabilidade pode ser o elemento catalisador da gestão pública?
3. Quais as razões mais comumente alegadas para o baixo desempenho das instituições públicas?
4. Como se diferencia o planejamento na área pública do planejamento na área privada?
5. Explique por que o processo decisório torna-se cada dia mais complexo nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na primeira Unidade, ampliamos nossos conhecimentos sobre a organização, seus agentes, seus instrumentos, seus ambientes e seus processos. Abordamos conceitos que permitem conduzir um comparativo em nossa atividade profissional como gestores, a exemplo dos recursos de uma estrutura, a fim de utilizá-los de forma racional, e fortalecer mapas de relacionamento, como fluxograma, *layout*, formulários, análise, (re)desenhos de processos de negócios, entre outros, que visam auxiliar na busca pelos resultados esperados.

Na segunda Unidade, tratamos das estruturas organizacionais, principalmente as que se referem a processos norteadores de atividades em organizações públicas ou privadas. Destacamos aspectos formais de relação, de hierarquia e de sistema de comunicação. Salientamos a importância da coerência quando tratamos de gerenciamento, de delegação de autoridade e de aprendizagem. Analisamos ainda os níveis das possibilidades para atuar de forma diferenciada por conta de aprendizado, passando pelos diferentes níveis comportamentais.

Você, prezado estudante, deve ter observado, na terceira Unidade, que há diversos modelos de decisão, em especial o Modelo Administrativo, ou da Racionalidade Limitada, de Herbert Simon, o precursor do estudo dos processos decisórios nas organizações.

Na quarta Unidade, apontamos as diversas visões sobre liderança, confirmando que a ação de liderar demanda a realização de objetivos com e por meio de pessoas e que esses objetivos somente serão perfeitamente efetivados se as ações forem assimiladas e correspondidas pelos membros da equipe. Portanto, requerem a cooperação e a mobilização das pessoas, envolvendo-as, na arte de tomar decisões nas organizações. Além de tratar de uma revisão

de conceitos nas áreas de transporte, de TI, de comunicação e na configuração de uma nova economia.

Por fim, na quinta Unidade, trouxemos o processo decisório na área pública, apresentando suas diferentes etapas e comparado-as com a área privada.

Lembramos, contudo, que este livro-texto não tem a intenção de esgotar os assuntos referentes à *Organização, Processo e Tomada de Decisão*, o que seria realmente impossível!

Desejamos sucesso,

Professores Altamiro, Gilberto e Maurício

Referências



ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ADIZES, Ichak. *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 4, jul./set. 2001.

ANSOFF, Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

ARAUJO, Luis César Gonçalves de. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 2006. v. I e II.

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary. *Dicionário Enciclopédico de Administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw Hill, 1991. v. I.

_____. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw Hill, 1997. v. II.

BARBIERI, José Carlos. *Produção e transferência de tecnologia*. São Paulo: Ática, 1990.

_____. *BI – Business Intelligence: Modelagem & Tecnologia*. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil, 2001.

BASTOS, Dorinho; FARINA, Modesto; PEREZ, Clotilde. *Psicodinâmica das Cores em Comunicação*. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____; NANUS, Burt. *Líderes e estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BETHLEM, Agrícola. Modelo de processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 22, n. 3, 1987.

CARAVANTES, Geraldo *et al.* *Administração: teoria e processos*. São Paulo: Pearson, 2005.

CARMO, Romeu Mendes do. *Gestão do Conhecimento*. 2003. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p39.html>>. Acesso em: 10 dez. 2010.

CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CAUTELA, Alciney Lourenço; POLLONI, Enrico Giulio Franco. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1982.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paulo. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1998.

CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição Compacta. In: CURY, Antonio. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.

CONNOR, Deni. *Hitachi para bloster disposições do armazenamento*. 2005. Disponível em: <<http://www.computerworld.com>>. Acesso em: 8 fev. 2010.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Cultura, 2004.

DAFT, Richard I. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.

DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos*. São Paulo: Saraiva, 2008.

DRUCKER, Peter. *Administração lucrativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

_____. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.

_____. Trabalhar sem partitura. *HSM – Management*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-34, set./out, 1997. (Entrevista).

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

ENRIQUEZ, Eugene. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0*. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.

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

FODEN, John. *Está decidido: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões*. São Paulo: Saraiva, 1994.

GIACOMINI, James. *Orçamento público*. São Paulo: Atlas, 2005.

GIBSON, Janes *et al.* *Organizações*. São Paulo: Atlas, 1981.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: *Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização*. São Paulo: Makron Books, 2001.

GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido*. São Paulo: Futura, 1998.

HALL, Richard. *Organizações, estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando métodos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.

HIRST, Paul; TOMPSON, Grahame. *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.

HOUAISS. Instituto Antonio Houaiss. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM. Objetiva: junho de 2009.

ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO, Luís. *Curso de graduação em administração a distância*. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

JOHANN, Silvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHANSSON, Henry *et al.* *Processos de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1995.

KANT, Immanuel. *Crítica da razão pura*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KELLER, Robert. *Tecnologia de Sistemas Especialistas: desenvolvimento e aplicação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira, 1972.

_____ ; WEHRICH, Heins. *Administração: fundamentos da teoria e da ciência*. Pioneira: São Paulo, 1995.

KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

_____. *Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação com internet*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. *Management Information Systems: organization and technology*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistema de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

LAWRENCE, Paul. R.; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.

LERNER, Walter. *Como planejar e organizar negócios competitivos*. São Paulo: IOB; Pioneira Thompson Learning, 2002.

_____. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1978.

LESZEK, Clinski. *Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos*. Petrópolis: Vozes, 1994.

LINDBLOM, Charles. The science of muddling through. *Public Administration Review*, New York, v. 19, p. 77-88, 1959.

MATIAS, Alberto B.; CAMPELLO, Carlos A. G. B. *Administração Financeira Municipal*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio César. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de Grupo. Teorias e sistemas*. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick S.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, jan./abr. 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos*. 2004. 151 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

_____. *Processo Decisório*. Livro-texto para EaD – Curso de Administração, Projeto piloto, MEC/BB. Florianópolis, 2007.

MORTON, Michael S. Scott. *The corporations of the 1990: Information Technology and Organization*. Oxford: Oxford University Express, 1991.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOTTA, P. R. *Sociologia das organizações*. 2006. Disponível em: <www.guia-aju.com.br/provinciali>. Acesso em: 24 out. 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NADLER, David *et al.* *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de processos*. São Paulo: Atlas, 2006.

PALMER, P. *Leading From Within: reflections on spirituality and leaders*. Washington, DC: Servant Leadership School. Available from The Potter's House Book Service, 1658. Columbia Road, NW, Washington, D.C. 2009. 1990.

- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINTO JR., Benedito. *Paradigmas para o século XXI: como evoluir a partir do seu próprio estilo*. São Paulo: Nobel, 2001.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAIFFA, Howard. *Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza*. São Paulo: Vozes; Edusp, 1977.
- RED, Dan; SANDERS, Nada. *Gestão de operações*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROCHA, Luiz O. Leal da. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1982.
- ROSEN, Robert H. Anatomia de uma Empresa Saudável. In: RENESCH, John (Org.) *Novas Tradições nos Negócios – Valores Nobres e Liderança no Século XXI*. São Paulo: Cultrix, 1993. p. 123-134.
- ROSS, Gerald; KAY, Michael. *O fim das pirâmides*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- ROSSETTI, José Pascoal. *Introdução à economia*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHNEIDER, A. C. S. *O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SEIXAS, J. A. *Um estudo sobre o uso do Data Warehousing para auxiliar o tratamento da informação no sistema produtivo: um estudo de caso em uma empresa do setor agro-industrial*. São Carlos/SP: Escola de Engenharia/USP, 2000. (Dissertação de Mestrado).
- SIMON, Herbert A. *A capacidade de decisão e liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.

_____. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

_____. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

_____. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

STAIR, R. M. *Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STARUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. *Comunicação, mídia e tecnologia*. São Paulo: Thomson, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THOMPSON, John W. A liderança corporativa no século XXI. In: RENESCH, John (Org.). *Novas tradições nos negócios – valores nobres e liderança no século XXI*. São Paulo: Cultrix, 1993. p. 219-231.

TUCKER, Robert. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.

USEEM, Michael. A hora de ser líder. *Revista Você S.A*, São Paulo, n. 10, p. 68-75, abr. 1999.

VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NUPEAU (Org.). *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC, 1991.

VASCONCELLOS, E.; HENSLEY J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, 1991.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. *Mapeamento de processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. 2000. 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 27 out. 2010.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WETHERBE, James. *Determining executives information requirements: better, faster and cheaper*. Cicle Time Research, 1997.

MINICURRÍCULO

Altamiro Damian Préve

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente, é professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.



Maurício Fernandes Pereira

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995), Mestrado (1996) e Doutorado (2002) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Exerceu funções executivas de Coordenador de Extensão de Departamento de Ciências da Administração, de Presidente do Colegiado do Curso de Administração, de Chefe de Departamento de Ciências da Administração e de Diretor do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina. É membro titular do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina e foi Conselheiro Suplente do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina. Ocupa atualmente o cargo de Diretor Presidente da Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina – FEESC. Atualmente, é Professor Adjunto IV da Universidade Federal de Santa Catarina.



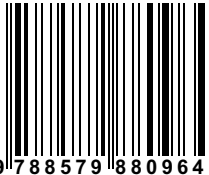
MINICURRÍCULO

Gilberto de Oliveira Moritz

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1971), possui Especialização em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (1974), Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998) e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004). Atualmente, é professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina, membro de corpo editorial da Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC) e chefe do Departamento de Ciências da Administração.



ISBN 978-85-7988-096-4



9 788579 880964



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense

uff



UNIRIO



SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da
Educação

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA