

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Socioeconômico
Departamento de Ciências da Administração

Processo Decisório

Professores

Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira

2015
3ª edição

1ª edição – 2010

2ª edição – 2012

M862p Moritz, Gilberto de Oliveira

Processo decisório / Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes Pereira. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2015.

158p.

Inclui bibliografia

Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância

ISBN: 978-85-7988-010-0

1. Processo decisório – Estudo e ensino. 2. Gestão da informação. 3. Administração pública – Processo decisório. 4. Educação a distância. I. Título.

CDU: 65.012.122

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

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITORA – *Roselane Neckel*
VICE-REITORA – *Lúcia Helena Martins Pacheco*
PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO – *Julian Borba*
COORDENADOR UAB – *Sônia Maria Silva Correa de Souza Cruz*

CENTRO SOCIOECONÔMICO

DIRETORA – *Elisete Dahmer Pfitscher*
VICE-DIRETOR – *Rolf Hermann Erdmann*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Eduardo Lobo*
COORDENADOR DE CURSO – *André Luís da Silva Leite*
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*

COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*
Mauricio Roque Serva de Oliveira
Paulo Otolini Garrido
Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*
SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Érika Alessandra Salmeron Silva*
DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*
Patrícia Regina da Costa

PROJETO GRÁFICO – *Annye Cristiny Tessaro*

DIAGRAMAÇÃO – *Adriano Schmidt Reibnitz*
Annye Cristiny Tessaro

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Jaqueline Ávila dos Santos*
Patrícia Regina da Costa
Sergio Luiz Meira

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Gilberto de Oliveira Moritz*
Maurício Fernandes Pereira

Apresentação

Ao iniciar os estudos sobre o Processo Decisório, você perceberá como o assunto está presente no dia a dia das pessoas. A tomada de decisão pode ser evidenciada nas mais simples atitudes como, por exemplo, no que vamos fazer hoje para o jantar?

Dentro de uma organização, a todo o momento, a decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução. Mesmo quando, para solucioná-lo, possuímos uma única opção a seguir, poderemos ter a alternativa de adotar ou não essa opção. O processo de escolher o caminho mais adequado para a empresa, em determinadas circunstâncias, também é conhecido como Tomada de Decisão.

Na abordagem desse assunto, em um ambiente globalizado cada vez mais competitivo, buscamos tomar decisões mais rápidas, coerentes e abrangentes. As decisões, normalmente, precisam minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá sucesso entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá encontrar-se após a tomada da decisão.

A cada escolha que fazemos apostamos algo de nossas vidas e é preciso competência, calma e coragem para realizar essa ação. A essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e isso é, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

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

Assim, ao estudar os princípios do Processo Decisório, seguindo seus preceitos básicos e aprendendo sua metodologia, você visualizará todas as etapas que envolvem esse processo com clareza e oportunidade, usufruindo e beneficiando-se com cada conceito dessa importante área da Ciência da Administração.

Nossa expectativa é a de que, após o estudo da disciplina de Processo Decisório, você, estudante, entenda que este conteúdo é

de vital importância para a gestão de toda e qualquer organização. Ao administrador compete não apenas ter que tomar a decisão, mas também elaborar todas as possíveis alternativas desse processo, escolhendo o melhor caminho para otimizá-la e possibilitando à empresa crescer e desenvolver-se nesse contexto de grandes transformações e mudanças.

Bons estudos!

*Professores Gilberto de Oliveira Moritz e Maurício Fernandes
Pereira*

Sumário

Unidade 1 – A Informação e a Comunicação no Processo Decisório

A Informação e a Comunicação no Ambiente Contemporâneo	13
O Valor da Informação	15
A Importância da Informação e da Comunicação no Ambiente da Tomada de Decisão .	18
Resumindo	26
Atividades de aprendizagem	27

Unidade 2 – Introdução ao Processo Decisório

Noções Preliminares Sobre a História do Processo Decisório	31
Os Atores do Processo Decisório	37
Modelos no Processo Decisório	39
Tipos, Níveis e Estilos de Tomada de Decisão	41
Níveis de Tomadas de Decisão em uma Organização	42
Estilos de Tomada de Decisão	44
Resumindo	47
Atividades de aprendizagem	49

Unidade 3 – O Modelo Racional da Tomada de Decisão

Desafios ao Modelo Racional de Decisão – o Modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo de Carnegie	53
O Processo Decisório nas Organizações e o Modelo de Racionalidade Limitada ou de Carnegie	57
O Modelo Decisório Racional da Economia Clássica	58
O Modelo da Racionalidade Limitada	60

A Decisão como Fruto da Racionalidade.	65
Aprimorando a Tomada de Decisão nas Organizações – os novos modelos.	69
Resumindo.	73
Atividades de aprendizagem.	74

Unidade 4 – A Natureza da Decisão

Decisões Estruturadas ou Programadas, Semiestruturadas e Não-estruturadas ou Não-programadas	79
Os Tipos de Decisões	79
Situação de Certeza, Risco e Incerteza na Tomada de Decisão	81
Decisão Individual e Coletiva na Tomada de Decisão	86
Sistemas de Valores.	88
Grupos e Tomada de Decisões Coletivas.	89
Resumindo.	93
Atividades de aprendizagem.	94

Unidade 5 – Processo Decisório nos Setores Público e Privado

As Dimensões da Decisão no Setor Público	101
O Desenvolvimento Autossustentado da Nação	105
Organizações Públicas não são Empresas	110
A Adequação Finalística dos Órgãos Públicos	112
As Dimensões da Decisão no Setor Privado	115
As Decisões Empresariais	118
Tecnologias Emergentes de Sistemas de Informação Empresariais	121
Resumindo.	123
Atividades de aprendizagem.	124

Unidade 6 – Técnicas e Instrumentos de Apoio à Decisão

Liderança e Processo Decisório	127
Classificação dos Sistemas de Informação	134
A Tecnologia da Informática como Apoio à Decisão	137
Os Novos Caminhos na Pesquisa sobre Decisão	143
Resumindo	147
Atividades de aprendizagem	148
Referências	149
Minicurriculo	157

1

UNIDADE

A Informação e a Comunicação no Processo Decisório



Nesta Unidade, você vai conhecer os conceitos básicos da informação e da comunicação e suas influências no Processo Decisório.

A Informação e a Comunicação no Ambiente Contemporâneo

Olá estudante,

Seja bem-vindo à primeira Unidade da disciplina *Processo Decisório*. A partir de agora você vai aprender como uma organização toma as suas decisões, e qual a melhor forma de decidir o futuro de uma empresa. Você vai notar que o Processo Decisório faz parte da vida de um administrador, etambém constatar que este estudo será de grande valia para a sua vida pessoal.

Mãos à obra e bons estudos!

Desde o surgimento da civilização, o homem vem enfrentando o dilema de tomar decisões, sejam conscientes ou inconscientes, racionais ou irracionais. A tomada de decisão é um processo muito antigo e é estudado constantemente com o objetivo de encontrar algum caminho que permita facilitar a complexidade de um determinado assunto ou problema.

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 e ainda pode ser visto como um caminho que induz as pessoas a produzirem decisões, tanto em empresas privadas como em órgãos públicos ou em relação à vida pessoal

Na evolução desse estudo no ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: a **Informação** e a **Comunicação**, ambas extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão.

Você conheceu e estudou as funções da Administração na disciplina *Introdução à Administração*. Caso tenha dúvida sobre as funções, reveja-as e esclareça o assunto na referida apostila.

Como se deu a evolução da Informação e da Comunicação ao longo do tempo e por que cresceram suas importâncias e necessidades 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 adquirirem, manipularem e avaliarem 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, que provavelmente começou na França revolucionária do final do Século XVIII, através dos folhetins que esclareciam os fatos que estavam acontecendo naqueles tempos para a população, foi objeto de estudo específico num livro publicado em Paris, no ano de 1897, segundo nos informa Montana e Charnov (1999).

As bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e posteriormente, centros de informação que 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 que de imediato. A mudança de 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 empresas.

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 das fichas de arquivo para a organização de informações acadêmicas. Seus comentários

Acesse o seguinte site: http://bibfam.no.sapo.pt/espaco%20crianca/para_que_serve_a_biblioteca.htm. Acesso em: 7 abr. 2015 para saber mais sobre bibliotecas.

estabeleceram, desde então, o padrão para a organização de informações por acadêmicos.

A tecnologia moderna da informática, com capacidade incomparável 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 elevada o conceito da flexibilidade da informação fazem com que ela seja uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

O Valor da Informação

Os estudiosos em gestão afirmam que as decisões baseadas em informação são tão boas quanto a 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 da empresa 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.

Tais 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 destacar que, segundo Moresi (2000), as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e para atuação nesses ambientes.

Jean-Louis Gasse, ex-diretor de pesquisa e desenvolvimento da Apple Computer Inc., em uma entrevista sobre computadores em geral, fez a seguinte afirmação:

Será que realmente acreditamos que podemos medir a produtividade na era da informação, como fez Frederick Taylor com a fábrica na era da industrialização, por quilômetro de texto produzido? A informação não deve ser avaliada simplesmente pelo volume. Avaliamos uma refeição pelo número de calorias? O sentido dos PCs (*Personal Computer*) é precisamente realçar o conteúdo assim como a sua produção. Dessa forma, os PCs se tornam verdadeiras ferramentas de poder intelectual.

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 de tais informações.

Como sugere Gasse, em entrevista mencionada, a simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas empresas. 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 que seja possível ganhar vantagem no mercado globalizado. Esse conceito, relativamente novo, é o IPVC (Informação para Uma Vantagem Competitiva), expressão usada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais da Arthur Andersen & Co., uma das mais importantes empresas de consultoria administrativa do mundo.

IPVC – Informações Para uma Vantagem Competitiva - expressão cunhada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais de Arthur Andersen & Co. Visão dinâmica da informação que a enfatiza como valiosa para a administração porque confere vantagens competitivas em relação ao mercado. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

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 neste ambiente extremamente competitivo que circunda as organizações. Embora essa possa ser uma perspectiva exagerada e 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 dentro da empresa 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 1, que destaca a determinação das necessidades de informação do gestor ou da organização na primeira etapa desse fluxo.

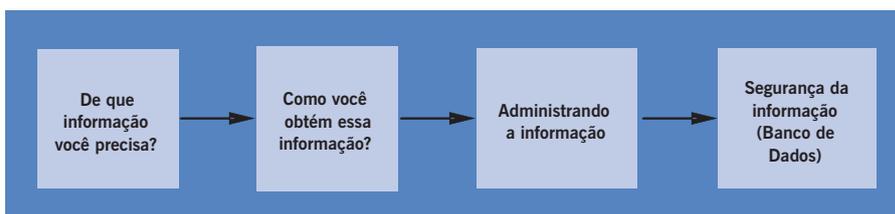


Figura 1: Perspectiva de informação como sistema dinâmico

Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

Como você viu, a Informação é fundamental para as organizações modernas, pois oferece vantagens competitivas. A partir de agora você vai conhecer a importância da informação e da comunicação para a tomada de decisão. Leia o texto com bastante atenção, anote suas dúvidas e busque esclarecê-las junto ao sistema de acompanhamento.

A Importância da Informação e da Comunicação no Ambiente da Tomada de Decisão

Os gestores das organizações têm necessidades de diversos tipos de informações, e uma perspectiva de informação como um sistema dinâmico permite integrar seus vários componentes. De acordo com Moresi (2000), a arquitetura de informação de uma empresa está estruturada da seguinte forma:

- **Informação institucional:** voltada à direção da empresa – 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;
- **Informação intermediária:** voltada ao corpo gerencial – permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de característica gerencial; e
- **Informação operacional:** voltada à chefia de setores e seções – possibilita executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

Assim, a diretoria da empresa, que é responsável pela formulação da missão da corporação, planejando as metas da organização e suas respectivas direções, tem necessidade de informações de natureza ampla e estratégica.

No entanto, esse nível de informação não é apropriado para um gerente de primeira linha ou operacional. Um supervisor geralmente requer informações detalhadas sobre as operações do dia a dia e não a informação ampla e estratégica que é necessária para o presidente da empresa. A diretriz geral é de que a informação fornecida deve ser igual à necessária. Esse tipo de informação é abastecido por um Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

Sistema de Informações Gerenciais (SIG) – conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações.
Fonte: Padoveze (2004).

O SIG é a integração de todas as funções, procedimentos, dados e equipamentos da corporação em um sistema abrangente que produz as informações necessárias para todos os níveis dentro da organização. Esse sistema tem foco tanto interno quanto externo, já que fornece informações de dentro da organização (por exemplo, totais semanais de produção, vendas e relatórios financeiros, entre outros) ou de fora (mudanças no Índice de Preços ao Consumidor – IPC –, taxa de juros, câmbio, concorrentes, etc.). Todas essas informações são indispensáveis para o sucesso de uma boa gestão.

Na medida em que a informação é uma ferramenta gerencial usada por todos os níveis dentro de uma organização, é preciso que ela satisfaça certos requisitos. Como qualquer ferramenta, ela deve ser **apropriada** para a tarefa. Além disso, ela necessita ser **completa e precisa** e deve ser trabalhada com **pontualidade** para ser útil. Já que a qualidade da mesma influencia muito a tomada de decisão, a não satisfação desse requisito pode levar a um possível desequilíbrio organizacional.

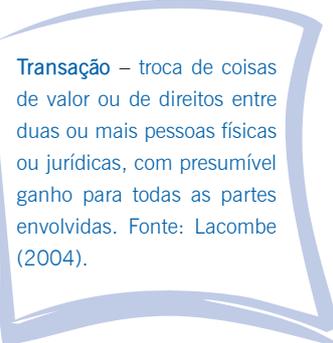
Ressaltamos que os gerentes precisam estar conscientes do custo da informação ao designarem suas necessidades: **informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão, enquanto informações demais certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis**. Como a informação também custa dinheiro, adquirir e manter elementos desnecessários vai onerar mais os recursos organizacionais.

O equilíbrio da sua utilização nas organizações é fruto de uma informação completa, precisa, econômica e pontual. Somente atentando para tais princípios é que teremos um Processo Decisório adequado e dinâmico, como recomendado às modernas organizações.

Numa organização, gestores precisam tomar **decisões rotineiras e não rotineiras**. Cada uma delas requer formas diferentes de informação. Para atender a essa demanda, **sistemas de informação** diferentes foram desenvolvidos para auxiliar a administração em sua tomada de decisão.

Para as decisões rotineiras, aquelas que se repetem dentro da organização, pode ser desenvolvido um bom sistema de relatórios gerenciais. Para as decisões não rotineiras, um **Sistema de Apoio às Decisões – SAD** convém ser implantado e utilizado.

Em um ambiente de informação e de gestão é importante trabalhar com a transação. As transações normais incluem, por exemplo, o pedido regular de matéria-prima, a cobrança de clientes e os depósitos bancários.



Transação – troca de coisas de valor ou de direitos entre duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas, com presumível ganho para todas as partes envolvidas. Fonte: Lacombe (2004).



Os sistemas de informações citados serão objeto de estudo na Unidade 6

Os dados sobre essas transações não estão diretamente envolvidos no processo de tomada de decisão, mas são necessários para a administração. Para isso, precisam ser compilados e classificados, às vezes requerendo novos cálculos, e precisam ser resumidos de alguma forma para serem de utilidade máxima à administração. Sobre as transações podemos afirmar que:

- é preciso haver um grande volume de transações para justificar a criação de um Banco de Dados;
- as transações devem ser repetitivas, isto é, classificar as operações todas as vezes que forem repetitivas, para criar padrões de informações; e
- a maneira pela qual a informação é reunida, processada e apresentada deve ser bem entendida e divulgada aos tomadores de decisão.

O sistema de processamento de dados é caracterizado pela extrema rotina, na medida em que as etapas de reunir e processar dados são bem conhecidas e, frequentemente, chamadas de procedimentos padrões de operação. O computador se adapta de forma ideal ao **Sistema de Informações Gerenciais – SIG** de qualquer organização, pois tem uma adequada precisão, podendo trabalhar com um volume muito grande de transações, e não se cansa da tarefa repetitiva.

A maioria das decisões de negócios é de natureza rotineira. Elas se distinguem não apenas porque se repetem com regularidade, mas também porque os parâmetros para as tomadas de decisão são bem entendidos. Por isso, são chamadas de **decisões estruturadas**.

A informação para as **decisões estruturadas** se encaixa em um formato predeterminado que será usado no processo normal de relatórios. A parte específica desse SIG organizacional que gera essa informação é chamada de Sistema de Relatórios Gerenciais – SRG. Ele faz uso da informação processada pelo computador para gerar relatórios que são utilizados por gerentes para tomarem decisões rotineiras e repetitivas.

O ritmo rápido dos negócios contemporâneos exige uma informação ágil e precisa no sentido de facilitar a vida do tomador de decisão.

O segundo tipo de decisões tomadas pela administração é aquele que não é nem repetitivo nem rotineiro. Pode ser de decisões que serão

Sobre esse tema, trataremos detalhadamente na Unidade 4.

Sistema de Relatórios Gerenciais (SRG) – faz uso de informações processadas por computador para gerar relatórios padronizados em formatos predeterminados que são empregados por gerentes para tomar em decisões rotineiras e recorrentes. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

tomadas uma única vez e são caracterizadas por sua singularidade. Também são conhecidas como **decisões não estruturadas**, e suas necessidades com relação à informação não são bem conhecidas. Já que os tipos e a quantidade de informação necessária para tomar uma decisão gerencial em uma situação não estruturada não são prontamente aparentes, é difícil projetar um sistema para fornecer a informação, mas não impossível. A chave é um **Sistema de Informações Gerenciais – SIG** flexível.

Um exemplo de decisão não estruturada é o ato de contratar um novo gerente. Em grande parte cada decisão de recrutamento é singular e informações diferentes são consideradas importantes em cada caso. O entrevistador ou o departamento de Recursos Humanos solicita a informação necessária para cada caso, quando informações adicionais são necessárias para a decisão de contratar. Devido à falta de predeterminação do tipo e da quantidade de informação necessária ao referido processo, essa decisão requer gerentes flexíveis e que se sintam à vontade para decidir em um ambiente de incerteza.

Independentemente do tipo de decisão, bem como da qualidade da informação e seus sistemas, ela só será viabilizada no contexto do **Processo Decisório**, com uma boa estrutura de **Comunicação**.

Comunicação Administrativa

Por meio da **Comunicação**, 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 (COOPER; ARGYRIS, 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**.



Tô a fim de saber

Claude Shannon (1916)

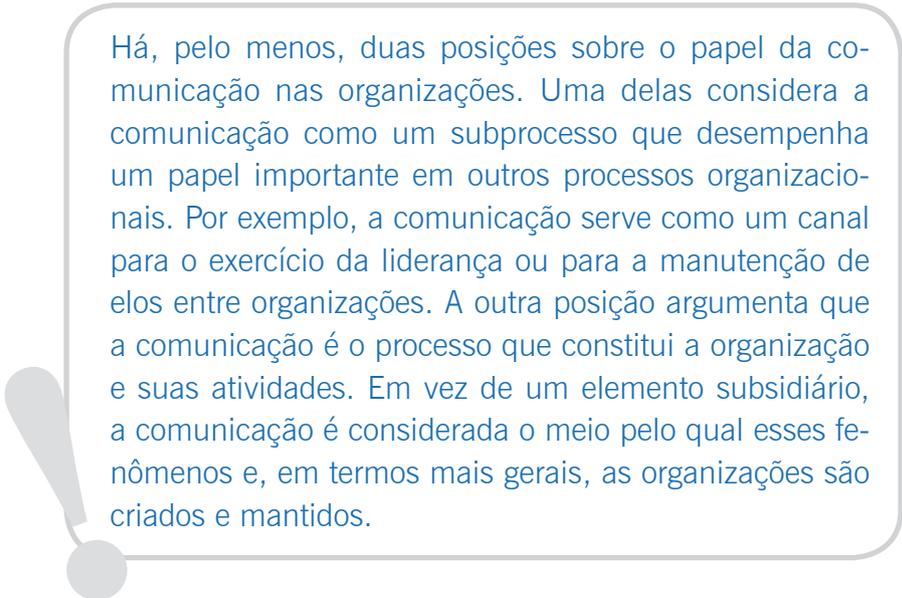
Matemático e Engenheiro elétrico, trabalhou a maior parte de sua vida nos Laboratórios Bell e, após uma rapidíssima vida de professor, aposentou-se com cerca de 50 anos. Ainda é vivo e ativo intelectualmente; dedica-se a desenvolver programas de análise do sistema financeiro de Wall Street, com os quais acabou formando um imenso capital. Fonte: Instituto... (2010).

A comunicação depende de seu contexto. Muitos estudiosos argumentam que a interpretação de mensagens só 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 ocorre, não há uma teoria sobre ela consensualmente aceita. Posições diferentes foram defendidas sobre várias questões.

Uma controvérsia importante refere-se ao que é **comunicado**, ou seja, a substância da comunicação. Uma posição supõe que as mensagens transmitem informações, definidas como qualquer coisa que reduz 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 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 criados e mantidos.

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.

- **Comando e controle:** no sentido de ser o meio pelo qual orientações são dadas, 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 funcionários diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na **inovação** e na difusão de inovações dentro das organizações.
- **Inculturação:** se refere à criação e 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 as 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:** se refere ao papel da comunicação na geração e utilização de ideias e conhecimento dentro da empresa.
- **Ideológica da comunicação:** ela é o veículo para o desenvolvimento e difusão de ideologias e 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 empresas.



Leia mais sobre inculturação em: http://www.snpcultura.org/projecto_cultural_definicao_inculturacao.html. Acesso em: 7 abr. 2015.

As tecnologias de informação, como o correio eletrônico e redes de computadores, aumentam imensamente as conexões entre os membros e podem estimular um fluxo maior de ideias e 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 empresa. 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 outras coisas que parecem simples e diretas, a comunicação oculta, de uma maneira geral, possui uma determinada complexidade.



Concluindo, você teve a oportunidade de conhecer a importância da **Informação** e da **Comunicação** no contexto do **Processo Decisório** e a necessidade dos administradores se conscientizarem de suas indispensáveis utilizações no ambiente da globalização, caracterizado pela alta competitividade, grandes inovações tecnológicas e uma velocidade de mudanças sem precedentes em nosso tempo. Caso você tenha dúvida em alguma parte do texto apresentado, busque esclarecê-las nas fontes de pesquisa indicadas no *Saiba mais*.

Saiba mais...

Para saber mais sobre o assunto abordado nesta Unidade, consulte as seguintes obras:

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.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **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.

Resumindo



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

Um **Sistema de Informações Gerenciais (SIG)** 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.

Também ressaltamos no texto a importância da Comunicação, e, é através 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, símbolos e valores. A Comunicação Administrativa é a “cola” que mantém a organização unida.



Atividades de aprendizagem

Questões de revisão:

1. O que é IPVC e por que ele é tão importante no contexto empresarial?
2. Todos os níveis da administração organizacional necessitam das mesmas informações. Isso é verdadeiro ou falso? Justifique sua resposta.
3. Quais as características básicas da informação e da comunicação?
4. Quais são os sete elementos básicos da Comunicação, segundo Claude Shannon?
5. Como a administração pode estruturar um bom Sistema de Informações Gerenciais – SIG?
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.

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:

- Comunicação Administrativa;
- SIG – Sistema de Informações Gerenciais;
- Decisão não rotineira;
- Decisão estruturada;
- Comunicado e Significado;
- *Hardware* e *software*;
- IPVC – Informações para uma Vantagem Competitiva;
- O futuro do Processo Decisório nas empresas;
- SAD – Sistema de Apoio à Decisão; e
- Funções da comunicação na organização.

2

UNIDADE

Introdução ao Processo Decisório



Nesta Unidade, você vai conhecer as contribuições da Teoria Administrativa para o estudo do Processo Decisório, bem como os atores, modelos, correntes de pensamento e situações que caracterizam esse campo de estudo.

Noções Preliminares Sobre a História do Processo Decisório

Olá estudante,

A partir de agora você vai conhecer mais detalhes sobre o estudo do Processo Decisório e também conhecer os atores, modelos, correntes de pensamento e situações que caracterizam esse campo de estudo.

Mãos à obra e bons estudos.

A Teoria Administrativa é uma ciência nova, que surgiu no início do Século XX em decorrência das acentuadas mudanças verificadas na estrutura social do trabalho causadas pela **Revolução Industrial**.

Como já foi exposto, na disciplina **Administração: introdução e teorias**, a tarefa básica da **Administração** é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa, a fim de alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Sua primeira abordagem foi chamada de **Escola Clássica** ou **Racional** (1910 a 1950) e nela poucos temas foram tratados de maneira tão técnica, fragmentada e unilateral como o **Processo Decisório**.

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.

O ambiente era relativamente 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 lucros e dos resultados.

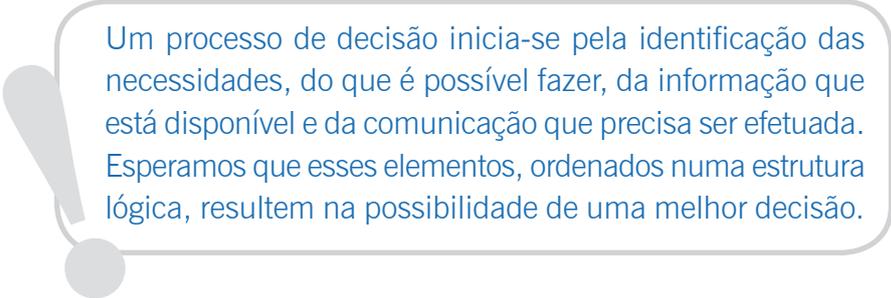
Leia mais sobre a Revolução Industrial em: www.culturabrasil.pro.br/revolucaoindustrial.htm. 7 abr. 2015.

A Escola Clássica pode ser revisitada na apostila de *Administração: Introdução e Teorias*. Se você tiver alguma dúvida não deixe de rever.

Nesse contexto, não podemos estranhar que os fatores determinantes das escolhas ou os critérios da avaliação das alternativas tomassem como base apenas a relação custo/benefício. O homem sempre teve que tomar decisões, algumas sem muita importância, outras merecedoras de análise mais aprofundada antes da definição de qual ação deveria ser tomada. Os problemas de tomadas de decisão são constantes no dia a dia e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma posição em que é necessário optar, examinar, investigar, decidir, escolher e agir frente às poucas ou muitas opções que lhes são fornecidas.

Atualmente, uma nova forma de pensar, em relação à tomada de decisão, está emergindo globalmente. Esse novo pensamento baseia-se em reações e valores surgidos recentemente na sociedade mundial em face da globalização.

Uma nova cultura surge, trazendo 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 usar, em larga escala, os instrumentos de **informação** e **comunicação** que venham a colaborar no 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 numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

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, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões, que, segundo Ribeiro (2003), ocorrem quando o tomador de decisões, motivado ou não pela necessidade de prever ou controlar, enfrenta um complexo sistema de componentes, tais como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos.

Seu maior interesse é na análise desse sistema, por isso, quanto maior for o entendimento da tomada de decisões, melhor será a sua decisão.

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 desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo 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.

Assim sendo, tomar decisões faz parte do cotidiano e está presente em todos os seus aspectos, desde os tópicos pessoais até as decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais para o futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

O estudo do **Processo Decisório** tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das Decisões nasceu de [Herbert Simon](#), que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970), diz 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.



Tô a fim de saber

Herbert Simon (1916)

Economista norte-americano é doutor em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago. Lecionou no Instituto Tecnológico do Illinois, transitando para a 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. 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: Centro... (2010).

De acordo com Gomes, Gomes e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão, em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazem com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos. A introdução do risco e da incerteza nos modelos trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento do processo decisório.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Essas novas técnicas de tomada de decisão, que serão objeto de estudo mais adiante, estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.

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.

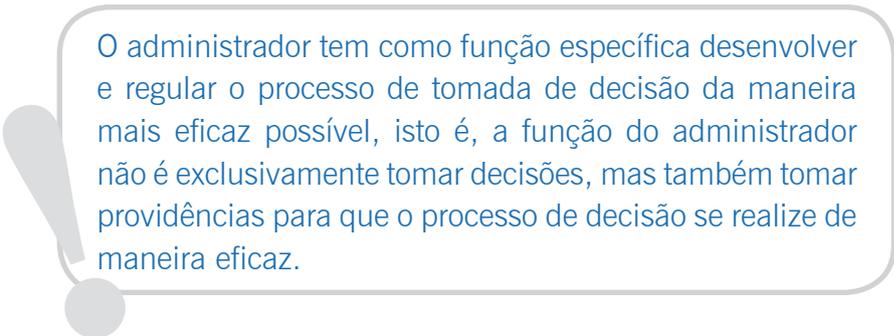
De acordo com diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- formular o problema;
- estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- proceder a uma montagem técnica do modelo;
- testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e
- implementar a solução na organização.

É importante ressaltar aos nossos acadêmicos que inúmeras pesquisas enriquecem a experiência dos estudiosos sobre Processo Decisório, bem como a literatura sobre o referido assunto. Novas visões vêm sendo dadas ao tema e as mais modernas são resultantes das contribuições da Psicologia, Sociologia, Antropologia e da Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração, Koontz e O'Donnell (1972), identificam a tomada de decisão como o planejamento administrativo. Já Herbert Simon (1963), considerado o “pai” do Processo Decisório, entende isso como um processo administrativo.

Segundo Chiavenato (1999), a tomada de decisão é 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 ele 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 (1963), a tomada de decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- O **tomador de decisão** – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- Os **objetivos** – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- As **preferências** – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- A **estratégia** – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
- A **situação** – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- O **resultado** – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupada por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, este deve ser potencializado por parte das empresas, através dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

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

 *Tô a fim de saber*

Henry Mintzberg (1939)

É um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração, PhD pela MIT Sloan School of Management. Fonte: Trama... (2010).

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)

Filósofo e administrador austríaco, considerado o pai do Marketing moderno. É o mais renomado dos pensadores de administração. Presidente honorário da Drucker Foundation e professor de Ciências Sociais da Claremont Graduate University, Califórnia, EUA, escreveu muitos artigos e mais de 30 livros. Podemos afirmar que não há teoria da administração que não parta da obra de Drucker. Entre seus livros mais interessantes figuram *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* e *Sociedade Pós-Capitalista*, todos publicados pela editora Pioneira, atualmente Thomson. Fonte: Moreira (2010).

- **Etapa 1** – decisão de decidir – assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão.
- **Etapa 2** – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que vamos decidir. Há ocasiões em que trabalhamos na solução de problemas que não definimos, mas estatisticamente o seu número é menos significativo.
- **Etapa 3** – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão permitir aproveitarmos as oportunidades.
- **Etapa 4** – escolha de alternativas que julgamos mais adequadas. É a tomada de decisão.

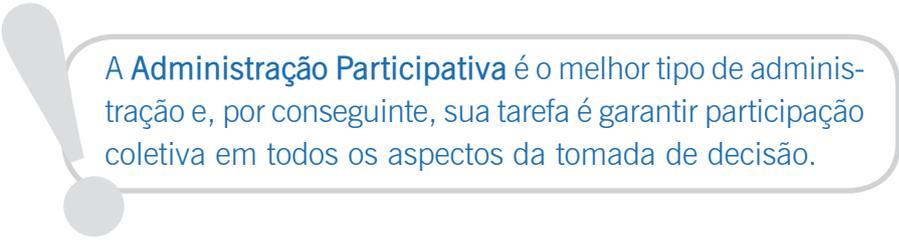
[Peter Drucker](#) (1972) o patrono da moderna Administração, denomina as **decisões de táticas e estratégicas**. As **decisões táticas** são mais simples, assim podemos confiar na capacidade intuitiva do decisor de tomar a decisão acertada. As **decisões estratégicas** são mais difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja sempre obtida através de um processo visando a solução do problema.

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

Blake e Mouton (*apud* CHIAVENATO, 1999) afirmam que os problemas serão corretamente solucionados e serão tomadas boas decisões se existir uma cultura ou clima dentro da organização que permita o uso livre e objetivo da informação. Por conseguinte, é função do administrador formar o clima em que seus subordinados tenham interesse tanto pela produção como pelas pessoas. Mas para isto 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. As fraquezas observáveis na tomada de decisões organizacionais podem ser atribuídas às fraquezas no processo de comunicação intraorganizacional.

Esse aspecto é reforçado pela afirmação de Lickert (*apud* CHIAVENATO, 1999), no sentido de que a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão são simplesmente resultantes da eficiência e eficácia do grupo.



A Administração Participativa é o melhor tipo de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão.

Os Atores do Processo Decisório

As decisões são, excepcionalmente, tomadas por apenas um indivíduo, seja ele 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 as preferências dos envolvidos no processo. No entanto, a decisão final pode caber, ainda, a várias entidades e não apenas a um indivíduo.

Tais entidades podem, por um lado, representar corpos constituídos – assembleia eleita ou nomeada, conselhos de ministros, comitês de

Clima organizacional – entendemos por clima organizacional a ambiência física ou psicológica que deve favorecer a liberdade de opinião a respeito dos problemas, assegurando a ausência de ameaças, rivalidades grupais e perturbações de toda ordem, prejudiciais às organizações. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

Regras básicas – entendemos por regras básicas, no Processo Decisório, a determinação da responsabilidade das pessoas envolvidas, sua participação no processo e o tempo necessário para chegar à decisão. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

direção, júris, etc. – e, por outro, uma coletividade com contornos mal definidos – como é o caso dos grupos de interesse, das associações de defesa, da opinião pública e de grupos comunitários.

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

Para a definição do termo decisor, alguns autores inspiram-se no sentido etimológico da palavra. O decisor, para autores como Mintzberg, (2000), Gomes (2002) e Montana (1999), é aquele que está munido de poder institucional para ratificar uma decisão. Outros autores, como Koontz, O'Donnell e Wehrich (1986), definem o tomador de decisão como a pessoa que leva a culpa se a decisão conduzir para um resultado não desejado ou angustiante.

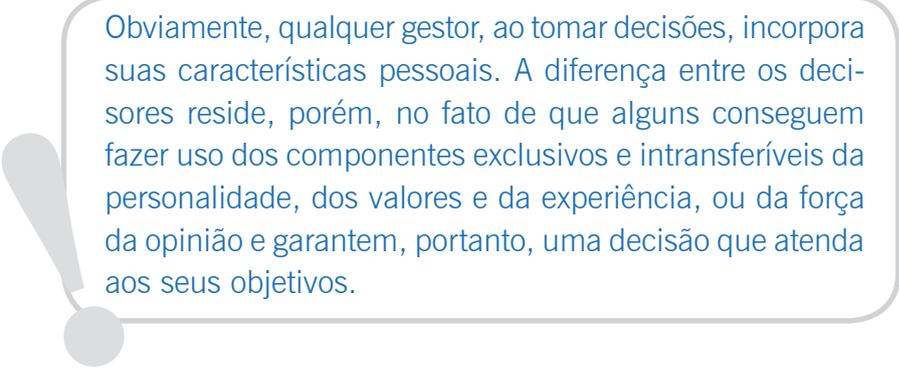
No entanto, em algumas situações complexas, e em particular nas de interesse público, não existem decisores óbvios nem tampouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório.

Os **atores** influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam, bem como através 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 e podem modificar-se durante o processo de decisão, devido:

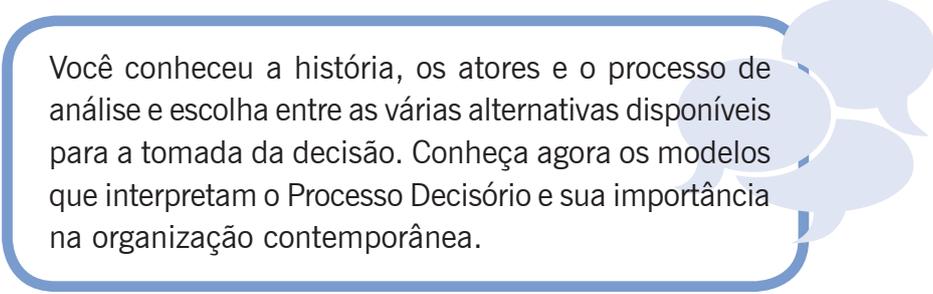
- ao enriquecimento do sistema de informações;
- ao processo de aprendizagem a que se submetem os gestores durante o processo de estruturação do problema;
- às influências dos valores e das estratégias de outros decisores; e
- à intervenção de um facilitador.

Trataremos aqui apenas da sociedade limitada (Ltda.).



Obviamente, 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.



Você conheceu a história, os atores e o processo de análise e escolha entre as várias alternativas disponíveis para a tomada da decisão. Conheça agora os modelos que interpretam o Processo Decisório e sua importância na organização contemporânea.

Modelos no Processo Decisório

Os estudiosos da **Teoria Administrativa**, ao descrever em modelos os procedimentos característicos da tomada de decisão, chegaram à formulação de vários esquemas interpretativos do **Processo Decisório**. Tais modelos podem ser sintetizados como:

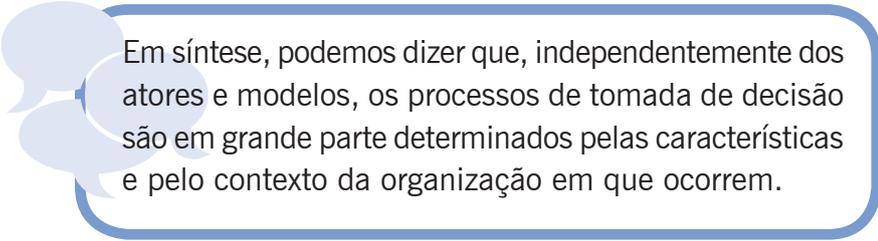
- **Modelo Clássico ou Burocrático:** os procedimentos lógico-formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão.
- **Modelo Comportamentalista:** o comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões.

- **Modelo Normativo:** o que deve ser feito é a preocupação central; esse é o modelo dos grupos técnico-profissionais.
- **Modelo Racional:** o Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

Além dos modelos apresentados, que na realidade resumem ideias e concepções de diferentes autores, outros estudiosos também sugerem modelos específicos de Processo Decisório. Vahl (1991), por exemplo, ao analisar as universidades, sugere que tais organizações têm um sistema de decisões cujos 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, o Processo Decisório em universidades 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 – em que a decisão é tomada. Os principais fatores contextuais são:

- **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; e
- **tipos de assunto:** complexos, urgentes, simples, abrangentes e dinâmicos.



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

Tipos, Níveis e Estilos de Tomada de Decisão

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

No entanto, a abordagem mais simplista para a solução de problemas, o **pensamento linear**, supõe que cada problema tem uma solução única, uma solução que afetará 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 dos gestores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes essa não é a maneira mais eficaz de tratar os problemas organizacionais. 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 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 como um todo.
- 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 para a solução de problemas, pois supõe que tais problemas estejam 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 a organização como um todo (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 interrelacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.

Portanto, um **pensador sistêmico** deve considerar o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. Assim, é importante, 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 – na língua inglesa, *Feedback*. Fonte: Lacombe (2004).

Numa 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 quais as táticas que programem a estratégia a ser adotada. É isso que você vai conhecer agora. Bons estudos!

Níveis de Tomadas de Decisão em uma Organização

Dentro da organização, em busca daquelas 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 empresa para a concretização dos seus objetivos.

NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

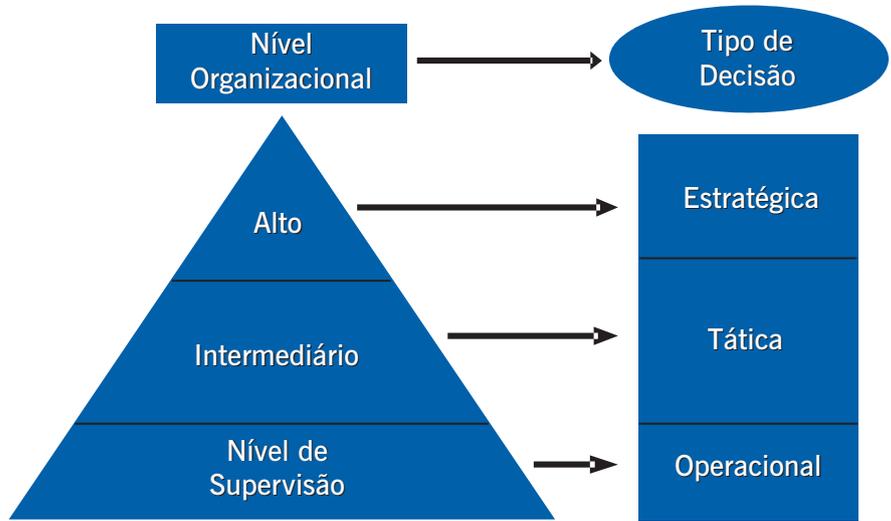
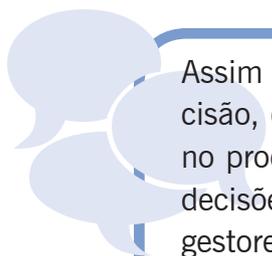


Figura 2: Níveis de tomada de decisão em uma organização
 Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo e os seus propósitos e direção, sendo isso uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa 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 empresa se relacionará com o ambiente externo. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, 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**, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Tais 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.



Assim como existem classificações diferentes de decisão, existem pessoas com tipos e estilos diferentes no processo de decisão. Um estilo pessoal de tomar decisões pode ser mais aceitável do que outros, e os gestores que demonstrarem o estilo desejado, provavelmente, serão recompensados e promovidos para posições hierárquicas mais altas na empresa.

Estilos de Tomada de Decisão

Os estudiosos dos **estilos de administração** classificam o administrador como:

- **Indivíduo avesso a problemas (AP)**: procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças. Esse gestor trabalha para manter as condições atuais, já que mesmo não sendo o resultado ideal de um processo de decisão gerencial, tais condições são mais práticas para ele. Quando enfrenta dificuldades, ele busca minimizar os conflitos ou simplesmente ignora-os; assim, é frequentemente conhecido por encobrir as coisas. Esse gerente pode não reconhecer problemas no ambiente de negócios, se “fazer de cego” diante das dificuldades e possivelmente será a pessoa que mais resistirá às mudanças, mesmo

que elas ocorram no melhor interesse da empresa. Os avessos a problemas são pessoas boas para manter uma organização em curso calmo e estável, e esse pode ser o estilo de tomada de decisão mais eficaz em ambientes nos quais existem poucas necessidades de mudanças.

- **Indivíduo solucionador de problemas (SP):** é o de estilo mais comum. A maioria dos gestores espera ser confrontada com problemas e solucioná-los no curso normal de suas atividades. O SP reconhece que mudanças desnecessárias são infundadas, servem tão somente para gastar recursos organizacionais e para fomentar uma ilusão de progresso, confundindo a todos. Ele entende e aceita que a empresa, no mundo moderno dos negócios, opere sob condições de risco e de incerteza. Isso significa que a gestão da empresa estará frequentemente em um ambiente muito agitado e competitivo, com o imperativo de se adaptar às circunstâncias em transformação. Os gestores (e as empresas) que falham em se adaptar comprometem o lucro e, eventualmente, podem colocar a organização em risco.
 - A crítica que podemos fazer ao solucionador de problemas é que esse tipo de gerente se preocupa com os problemas atuais. No geral, essa pessoa está sempre reagindo aos problemas à medida que eles vão surgindo. Frequentemente, tais problemas teriam sido mais bem gerenciados se tivessem sido previstos quando eram menores e podiam ser administrados com mais eficácia. O gestor solucionador raramente prevê os problemas, mas é muito eficaz em lidar com eles quando se tornam conhecidos.
- **Indivíduo previsor de problemas (PP):** como o próprio nome sugere, busca ativamente antecipar os problemas e tenta lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a empresa. Esse gestor está entusiasmado e envolvido com o planejamento futuro e a criação de alternativas. Ele não apenas reconhece a necessidade de mudanças, mas acredita que a melhor maneira de lidar com elas é prevenendo-as, e não meramente reagindo às necessidades atuais. Esse tipo de tomador de decisões faz uso de análise de dados, não simplesmente para compreender o presente, mas também para prospectar o futuro.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), as características principais dos processos de tomada de decisão nas organizações e do modelo de Carnegie (Racionalidade Limitada) estão a seguir estruturadas:

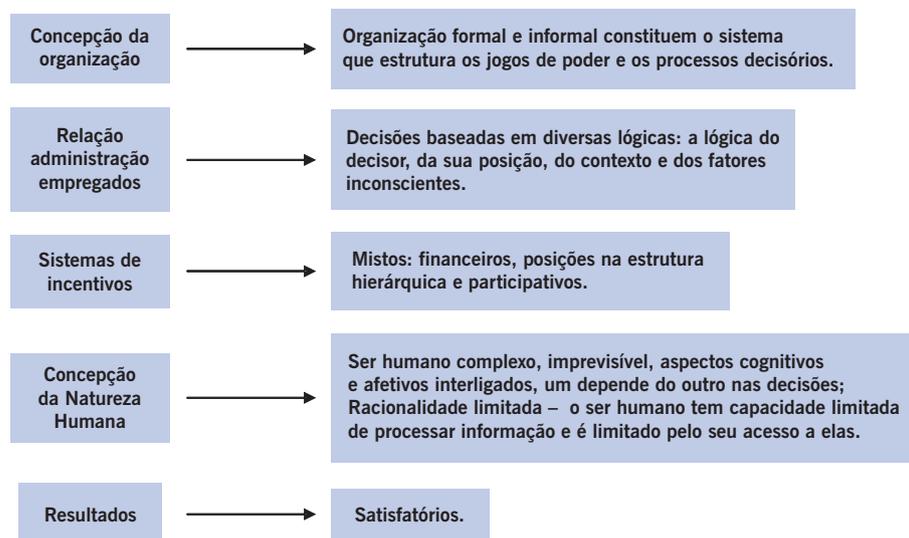
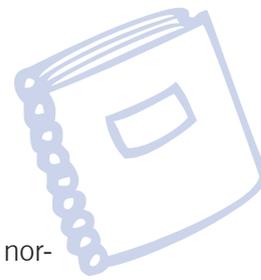


Figura 3: Teoria da Racionalidade Limitada
 Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

Saiba mais...

Veja mais sobre o assunto abordado nesta Unidade em: MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Resumindo



Nesta Unidade, você notou que a tomada de decisão é normalmente entendida como sinônimo de administração, não havendo questionamentos de que o processo administrativo é essencialmente decisório. Ela é, portanto, vital para a administração das organizações e encontra-se inserida no campo funcional de Planejamento. As demais funções da administração – Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar – podem ser mais bem compreendidas e aplicadas se forem conjugadas ao ambiente do Processo Decisório.

O Processo Decisório é complexo e contém várias etapas, às quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, é imposta certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. A melhor maneira de executá-lo nas organizações é através de uma boa Gestão Participativa.

O **pensamento linear** enfatiza que os problemas têm apenas uma solução, não afetam o restante da organização e, uma vez descoberta a solução, ela 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 interrelacionados com o restante da organização. O processo de seleção de soluções visto pelo pensamento sistêmico caracteriza uma avaliação dos efeitos de qualquer solução na organização como um todo, não apenas na área onde aconteceu o problema. O pensamento sistêmico também supõe que os problemas e suas soluções sequentes não são constantes, mas estão em contínua transformação. Ambos devem ser reexaminados – a solução de problemas é um processo dinâmico.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos distintos de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as **metas estratégicas** de uma empresa, 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 e seus atores dentro da organização contemporânea de negócios envolvem todos os tipos e estilos de solução de problemas, tanto **os que evitam**, como **os que solucionam**, bem como **aqueles que antecipam** os problemas têm um papel a desempenhar dentro da mesma empresa. Embora algum tipo ou estilo em particular possa ser mais eficaz do que outro, 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

Questões de revisão:

1. O que é o processo de tomada de decisões?
2. Descreva as diferenças entre os pensamentos analítico e sistêmico.
3. Conceitue decisões programadas e não programadas no processo decisório.
4. Qual o relacionamento entre os níveis organizacionais e os tipos de decisões?
5. Que tipo de gestor mostrará mais entusiasmo com as mudanças que ocorrem no ambiente? Por quê?
6. Quais as etapas no processo de tomada de decisão?
7. Assinale a resposta certa de acordo com o seu correspondente:
 - A. Decisões estratégicas.
 - B. Pensamento linear.
 - C. Cultura organizacional.
 - D. Gestor avesso a problemas.

() Uma 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 como um todo, seus propósitos e direção.

3

UNIDADE

O Modelo Racional da Tomada de Decisão



Nesta Unidade, você vai conhecer os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão que permitiram a criação e o desenvolvimento de um modelo de racionalidade no contexto das decisões: o modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo de Carnegie; e também conhecer os novos modelos que estão contribuindo para o aumento da eficácia no Processo Decisório.

Desafios ao Modelo Racional de Decisão – o Modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo de Carnegie

Olá estudante,

Agora vamos iniciar a Unidade 3. Nela você terá informação sobre os Modelos de tomada de decisões que permitirão evidenciar as diversas ações que podem ser tomadas por diferentes indivíduos. Essas diferenças podem trazer resultados também distintos. Será um assunto importante para você como futuro administrador de uma empresa e também para a sua vida pessoal. Bons estudos !

O modelo Racional de Decisão foi a primeira visão teórica acerca do processo decisório; e estudá-lo é essencial. Esse modelo valoriza as alternativas como meio para atingir determinados fins na estrutura organizacional. O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela descoberta de um problema e que o processo decisório se constitui em fluxo de produção e análise de informações, o que resultará na identificação e na opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais (MOTTA *apud* ARRUDA, 2000).

Esse modelo, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 190),

[...] cria uma imagem do tomador de decisões como uma supermáquina calculadora, mas sabemos que os seres humanos reais não tomam as suas decisões dessa forma. Em vez disso, eles tendem a usar o que Herbert Simon chama de “racionalidade limitada” e regras empíricas chamadas de heurísticas, e deixam que as tendências influenciem suas decisões.

Heurística – arte de inventar, de fazer descobertas; ciência que tem por objeto a descoberta dos fatos; método educacional que consiste em fazer descobrir pelo aluno o que se lhe quer ensinar. Fonte: Houaiss (2009).



Você se lembra quem foi Max Weber? Pesquise na disciplina *Administração:*

Introdução e Teorias ou visite: <http://www.culturabrasil.org/oquee.htm>. Acesso em: 7 abr. 2015.

A operacionalização do termo *racional* na administração ocorre a partir dos estudos de racionalidade burocrática de Weber. Para o autor, o raciocínio burocrático determina uma lógica mecânica na qual a razão é determinada pela técnica. Esta é validada quando há o cumprimento dos objetivos propostos à organização, com execução de tarefas segundo regras calculáveis e sem relação com as pessoas. A burocracia promove, naturalmente, um modo de vida “racionalista”, pois é o meio de transformar uma ação comunitária em ação societária, racionalmente ordenada.

A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. “Desde sua origem, a burocracia teve resultados ‘revolucionários’, que ainda não foram esgotados pelos estudos nesta área”. A marcha da burocracia destruiu as estruturas de domínio que não tinham caráter racional, no sentido especial da palavra.

Simon (1970) rompe com o raciocínio weberiano e propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade. Para ele, a ação em Weber (1974) é necessariamente precedida de uma decisão (escolha); e é esta a raiz do comportamento racional.

Sendo assim, a racionalidade do Processo Decisório se desenvolve sob a dinâmica da escolha, para o decisor, de alternativas satisfatórias ou decorrentes de comportamentos preferenciais. Esse processo de escolha (racionalidade) ilustra as restrições do homem que, por sua vez, projeta-se no desempenho organizacional, levando os administradores a substituírem a ideia original de resultados máximos pela de resultados satisfatórios.

É preciso considerar que cada concepção de processo decisório apresenta elementos diferentes, passíveis de se complementarem, contribuindo desse modo para uma melhor compreensão das ações do decisor.

Alguns autores apresentam as percepções da decisão, com destaque para as seguintes situações em relação ao Modelo de Decisão Racional:

- Há a crença de que o indivíduo consegue enumerar todas as possíveis alternativas (identificando-as de acordo com sua importância e consequência), selecionar todas as informações necessárias e, baseado nisso, tomar a decisão correta.
- Devido a suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis e nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento.

- Nem sempre é possível formular corretamente os objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além da preferência por uma ou outra alternativa ser influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor.
- A teoria da decisão racional pode falhar por haver diversas ações que sejam igualmente boas ou não haver nenhuma ação que seja ao menos tão boa quanto as demais.
- As críticas ao racionalismo dizem que ele tende à inércia e não promove mudanças necessárias quando em situações de crise e conduz à paralisia, à complexidade e à dificuldade de inovação.

Vale ressaltar que os sistemas de informação são geralmente criados com a intenção de atender ao processo decisório previsto no modelo Racional. O Processo Decisório, por sua vez, é desdobrado em quatro etapas pelos autores Stoner e Freeman (1999):

- a primeira pressupõe uma investigação minuciosa da situação, em três aspectos: definição do problema, identificação das metas e diagnóstico;
- a segunda constitui-se do levantamento das opções ou alternativas encontradas para solucionar o problema diagnosticado e, além do levantamento, sugere também a classificação das alternativas encontradas;
- a terceira etapa é aquela em que essas alternativas são colocadas em prova, a fim de serem avaliadas, sendo que será considerada satisfatória aquela que atenda aos objetivos e às metas estabelecidas pela organização; e
- a última etapa consiste na implementação e no controle da alternativa selecionada. Podemos observar que os dados provindos de um sistema de informações visam atender às necessidades dessas etapas que compõem o modelo Racional.

Além das etapas apontadas por Stoner e Freeman (1999), os estudiosos em tomada de decisão, Young (1977) e Uris (1989), descrevem outras etapas para o Processo Decisório.

SEGUNDO YOUNG (1977), O PROCESSO DECISÓRIO É COMPOSTO POR DEZ PASSOS:	CONFORME URIS (1989), O PROCESSO É COMPOSTO POR SEIS ETAPAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição dos problemas organizacionais 2. Levantamento dos problemas que envolvem o alcance desses objetivos 3. Investigação da natureza dos problemas 4. Procura por soluções alternativas 5. Avaliação e seleção da melhor alternativa 6. Alcance de um consenso organizacional 7. Autorização da solução 8. Implantação da solução 9. Instrução do uso da decisão para os não-tomadores de decisão 10. Condução de auditoria para avaliar a eficácia da decisão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise e identificação da situação 2. Desenvolvimento de alternativas 3. Comparação de alternativas 4. Classificação dos riscos de cada alternativa 5. Avaliação e seleção da melhor alternativa 6. Execução e avaliação

Quadro 1: Etapas do processo decisório
Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002)

Segundo Young (1977), não há concordância geral sobre qual conjunto de atividades constitui o processo real de tomada de decisão. Por outro lado, é necessário pensar a decisão como uma atividade composta por etapas estruturadas e outras não estruturadas, que dependem de julgamentos subjetivos. No Quadro 1, podemos observar que tanto Young quanto Uris buscam a avaliação da decisão final, e não poderia ser diferente, pois o grau de eficácia de uma decisão determina se o processo deve ser reiniciado ou não. Afinal, a dinâmica do Processo Decisório pode se tornar contínua quando os resultados esperados não são atingidos nas primeiras escolhas.

Todo esse contexto vem desaguar no ambiente do modelo da Racionalidade Limitada, cujos desdobramentos são alvos da nossa atenção a seguir.

Existem diversos trabalhos para descrever o comportamento dos tomadores de decisão no processo de tomada de decisão. Esse tipo de pesquisa investigou a estruturação do espaço de ação dos atores sociais, ou seja, as regras, procedimentos, equilíbrios de poder e os sistemas de alianças políticas que condicionam a percepção dos indivíduos e a sua racionalidade, bem como a formação dos seus critérios e de sua lógica de decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Os principais modelos são:

- Modelo de Cyert e March sobre o comportamento dos tomadores de decisão;
- Modelo de dissonância cognitiva ou do homem que decide, de Festinger;
- Modelo incrementalista de tomada de decisão, de Lindblom; e
- Modelo da lata de lixo, de Cohen, March e Olsen.

Todos esses modelos podem ser estudados no livro *Teoria Geral de Administração*, de Motta e Vasconcelos (2002).

O Processo Decisório nas Organizações e o Modelo de Racionalidade Limitada ou Modelo Carnegie

Segundo Motta e Vasconcelos (2002), as reflexões empíricas sobre os mecanismos cognitivos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento de um novo modelo de racionalidade: o Modelo da Racionalidade Limitada ou Modelo Carnegie.

Como veremos no decorrer desta Unidade, criticando a racionalidade absoluta subjacente ao modelo econômico clássico (que confere aos tomadores de decisão a possibilidade de otimizar suas decisões a partir do conhecimento de todas as opções disponíveis), Herbert Simon e o grupo que ele coordenou nas décadas de 40 e 50 no Carnegie Institute of Technology propuseram o conceito de que **a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide**, não existindo uma única racionalidade vista como superior. O conceito da racionalidade limitada influenciou a Teoria da Decisão e teve importantes consequências para o estudo das organizações.

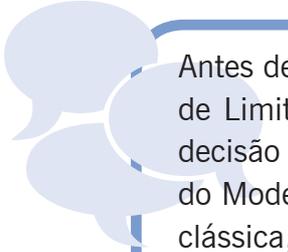
Os principais livros de Simon, publicados nos EUA, são *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization* (Comportamento administrativo: um estudo sobre o processo decisório na administração das organizações) (1947); *Organizations* (Organizações), escrito com March e publicado em 1958; *The new science of management decision* (A nova ciência das decisões administrativas), publicado em 1960 e *Human problem solving* (A influência do fator humano), publicado em 1972. O livro *Administrative behavior* (Comportamento administrativo)



Saiba mais sobre a Fundação Rockefeller, em: <http://arch.coc.fiocruz.br/index.php/fundacao-rockefeller-fundo-2>. Acesso em: 7 abr. 2015.

foi apresentado ao público americano por outro grande teórico das organizações, que parece ter sido o inspirador de Simon. Trata-se de Chester Barnard, ex-presidente da [Rockefeller Foundation](#), que propôs, na década de 1930, várias análises precursoras às propostas desenvolvidas mais tarde por outros importantes teóricos que trataram de Motivação e Liderança. Além desses aspectos, Barnard também escreveu sobre o processo decisório nas organizações.

Todos esses livros são decorrentes das críticas de Simon aos princípios da Administração Científica, e, segundo ele, são inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis em muitas situações; e, também, da sua vontade de aprofundar análises sobre o comportamento burocrático das organizações, resultando no estudo da tomada de decisões e a influência de sua racionalidade nesse contexto.



Antes de apresentar a você o modelo da Racionalidade Limitada e avançar nos processos de tomada de decisão nas organizações, faremos uma breve revisão do Modelo Decisório que embasa a teoria econômica clássica, criticado por Simon. O foco é nos aspectos internos e relacionais da organização.

O Modelo Decisório Racional da Economia Clássica

A economia clássica baseia-se em uma concepção absoluta de racionalidade, no sentido de que pressupõe por parte do tomador de decisões um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Com base nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, o tomador de decisão pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção “ótima”, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados. Podemos associar esse procedimento decisório à definição da “melhor maneira” (*one best way*), proposta por Taylor em seu método da Administração Científica. O planejamento estratégico da decisão antecipa-se à ação, que é assim estruturada de modo consciente e calculado (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Esquemáticamente, de acordo com esse modelo, exposto na Figura 4, o Processo Decisório baseia-se em quatro etapas:

- identificação e definição dos problemas a partir de uma análise de oportunidades e ameaças próprias a um ambiente de negócios específico;
- elaboração de várias soluções para os problemas identificados a partir das informações existentes;
- comparação exaustiva das consequências de cada alternativa de ação, seleção das alternativas e decisão final; e
- implementação da melhor alternativa de ação possível de acordo com critérios previamente estabelecidos.

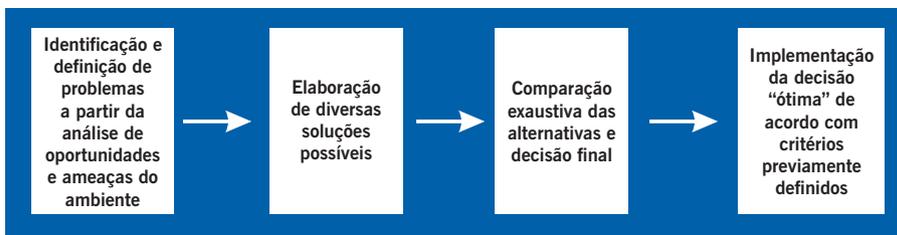


Figura 4: Modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta
 Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

Esse modelo tem como um de seus pressupostos que os gerentes terão acesso a todas as informações possíveis e escolherão após cuidadoso estudo, a melhor alternativa possível, de forma objetiva. Tal decisão deverá maximizar para os acionistas os resultados a serem obtidos, caso seja bem implementada. Esse modelo ignora a ambiguidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações; pressupõe que quem toma a decisão necessariamente saberá definir e escolher a melhor solução possível; e ignora aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder no processo de tomada de decisão nas organizações.

Caso os resultados não ocorram como planejados, não devemos questionar os pressupostos que embasaram o processo decisório, ou seja, o fato de que as decisões tomadas eram efetivamente “as melhores”. Buscamos no processo de implementação da decisão as razões pelas quais não atingimos os resultados desejados. Procuramos falhas no sistema operacional, a fim de explicar por que na prática os efeitos não foram os esperados.

O Modelo da Racionalidade Limitada

O trabalho de Herbert Simon está baseado na sua análise de que as organizações devem ser encaradas como um sistema de decisões em que o indivíduo é responsável pela tomada de decisão. O seu estudo passa pelos seguintes componentes:

As Soluções Satisfatórias

O modelo da Racionalidade Limitada (*Bounded Rationality*), também conhecido como Modelo Carnegie – dado ao fato de Richard Cyert e Herbert Simon terem pertencido à [Carnegie Mellon University](http://www.cmu.edu) desde os anos 1940 – propõe que não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, devido à impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las, além do alto custo envolvido nesse processo.

Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Dessa forma, na prática, os gestores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis.

Quer saber mais sobre a Carnegie Mellon University? Pesquise em: <http://www.cmu.edu>. Acesso em: 7 abr. 2015.

O ser humano é entendido nessa teoria de modo mais modesto e realista: não é considerado o ser onisciente e racional do modelo clássico. Ao contrário, aqui está pressuposto, de forma pragmática, que o tomador de decisões não busca os modelos mais racionais, completos ou perfeitos, pois ele aceita soluções satisfatórias e razoáveis, muitas vezes fixando critérios minimamente aceitáveis de desempenho. Encontrando uma solução que corresponda a esses critérios mínimos, decide e a implementa. Mesmo que vá além do minimamente aceitável, os gerentes nunca chegarão a definir a solução perfeita que corresponderia a uma racionalidade superior.

Ainda, segundo Motta e Vasconcelos (2002), a segunda edição do livro *Administrative behavior*, em que Simon reforça ainda mais a sua crítica aos pressupostos racionais da economia clássica, foi objeto de análise por parte de economistas neoclássicos, entre eles [Milton Friedman](#), gerando uma discussão controversa sobre esses temas. Para os neoclássicos, o comportamento humano é previsível e as decisões também podem ser quase previstas. Mais tarde, em 1978, ao ganhar o prêmio Nobel de Economia, Simon reafirmou em seu discurso a sua crença na necessidade de adotar uma visão mais realista do comportamento humano, muitas vezes incerto e imprevisível, influenciado por conflitos e interesses pessoais específicos dos indivíduos.

Em resumo, para o Modelo da Racionalidade Limitada, o Processo Decisório é feito de acordo com critérios específicos que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis. Uma alternativa é selecionada entre as diversas propostas de acordo com o critério escolhido para depois ser considerada satisfatória ou aceitável, mas não se trata da melhor escolha possível, uma vez que isso é uma ficção: não é possível otimizar as decisões, dados os altos custos envolvidos no processo decisório e a impossibilidade de ter acesso a todas as alternativas possíveis.

 *Tô a fim de saber* Milton Friedman (1912-2006)

Um dos mais destacados economistas e influente teórico do liberalismo e econômico do século 20. Nascido no bairro do Brooklyn, em Nova York, filho de imigrantes ucranianos, completou sua educação básica com menos de 16 anos de idade e se formou na universidade graças a uma bolsa de estudos e sacrifícios financeiros. Fonte: Pedagogia... (2011).

Aprofundando o Conceito de Racionalidade Limitada (Bounded Rationality)

Mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações disponíveis, o que se trata de uma ficção, como vimos, os gerentes e administradores não teriam capacidade cognitiva para processar todas essas informações. O processo cognitivo do ser humano é limitado e a capacidade do cérebro humano em processar informações também. Outras limitações do processo cognitivo são os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores dos tomadores de decisão e às suas crenças. Frequentemente, os tomadores de decisão escolhem a primeira alternativa satisfatória que lhes é apresentada, mas não precisa necessariamente ser assim. Eles podem aperfeiçoar suas habilidades analíticas e políticas ao tomar uma decisão, porém mesmo assim terão limitações nesse processo. Dessa forma, a capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada, e logo não é possível escolher a solução ideal ou a melhor alternativa, como propõe o Modelo da Racionalidade Absoluta.

A Figura 5 ilustra o Modelo da Racionalidade Limitada de Simon, ou Modelo Carnegie.

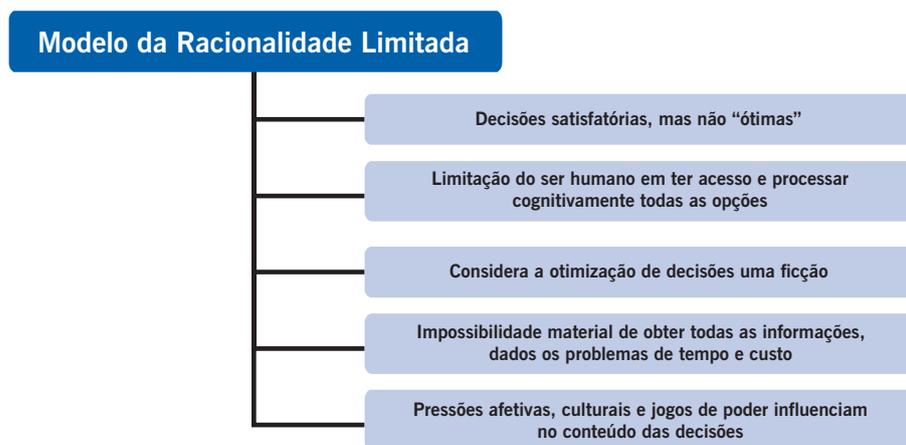


Figura 5: O modelo da Racionalidade Limitada de Simon (Modelo Carnegie)

Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

Coalizões e Jogos de Poder

A Economia Clássica e o conceito de racionalidade absoluta negam os conflitos no processo de tomada de decisões e pressupõem o consenso.

O modelo da Racionalidade Limitada mostra que os gerentes e tomadores de decisão possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros. De acordo com seus interesses políticos, formam coalizões e alianças e as soluções devem ser negociadas continuamente.

A coalizão política dominante terá maior poder na seleção das soluções a serem tomadas. Com o tempo e as mudanças na estrutura de poder, novos critérios de decisão serão fixados, de acordo com os interesses e a racionalidade dos novos detentores dessas posições de poder. A tomada de decisões não é um processo politicamente neutro ou um processo objetivo. Tanto os critérios que orientam o processo como os procedimentos decisórios implementados nas organizações são alvos de negociação política e mudam de acordo com as alterações na estrutura de poder, sendo continuamente redefinidos e negociados.

Dessa forma, o processo de tomada de decisão nas organizações é ambíguo e envolve vários níveis de incerteza. Simon considera o processo de tomada de decisão racional porque pressupõe que os tomadores de decisão buscam soluções para problemas específicos. Todavia, como vimos, essas soluções não pressupõem a existência de uma racionalidade absoluta; elas não são “ótimas”, mas são satisfatórias e contingentes, tendo em vista a própria definição de racionalidade limitada.

Como já vimos, a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo é influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, ou seja, por um **efeito de posição** (ela depende da posição que o indivíduo, considerado aqui um ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e um **efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada) (BOUDON, 1991).

O que Boudon (1991) quer dizer é que a organização distribui informações de modo assimétrico. Dependendo do acesso à tecnologia, do tipo de atividade, das interações com outros indivíduos, da profissão, dos problemas que devem resolver e de suas responsabilidades, os indivíduos tomarão conhecimento de um tipo de informação específico que influenciará em sua escolha. Esse é o **efeito de posição**. Informação é poder e o operário na linha de montagem muitas vezes dispõe de informações sobre as máquinas ou o funcionamento da linha de montagem que o gerente ou o capataz não possuem.

A maioria dos atores sociais nas organizações detém informações importantes que podem influenciar no Processo Decisório. Um mesmo indivíduo, em um momento diferente, poderá saber de um novo fator que o faria decidir de outra maneira. Por isso, a **ação humana é indeterminada, variada e depende das condições do momento de escolha ou da ocasião em que a decisão é tomada.**

Sabemos que os fatores psicológicos e emocionais – pressões afetivas, motivações, fatores de realização, expectativas pessoais e ambições – influenciam no processo de tomada de decisões. Muitos desses elementos são inconscientes, mas estruturam a nossa percepção em um dado momento, influenciando a decisão. Sob condições diferentes, em outro ambiente ou sob outros tipos de pressões emocionais, as escolhas dos mesmos indivíduos podem transformar-se e suas ações serem diferentes.

Dessa forma, os fatores de disposição, segundo Boudon (1991), são mais um elemento que nos mostra como a ação humana é mais complexa e menos previsível do que pressupunham os teóricos da Economia Clássica.

A Figura 6 ilustra como o Modelo da Racionalidade Limitada deu origem a duas pesquisas independentes sobre o assunto.

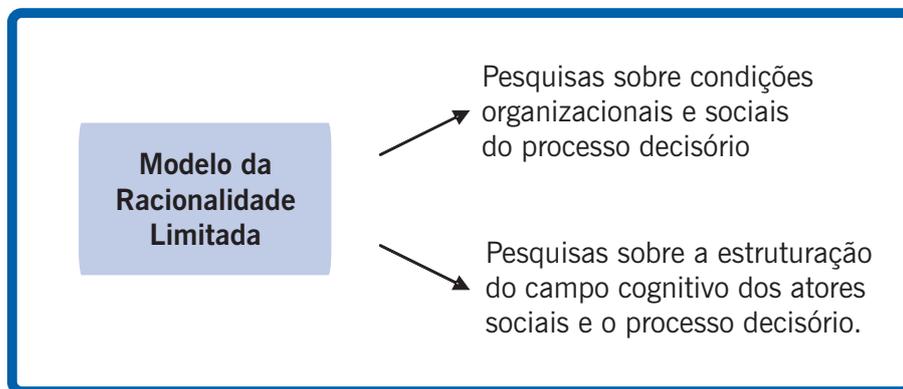


Figura 6: Pesquisas geradas pelo Modelo da Racionalidade Limitada (Modelo Carnegie)

Fonte: Adaptada de Motta e Vasconcelos (2002)

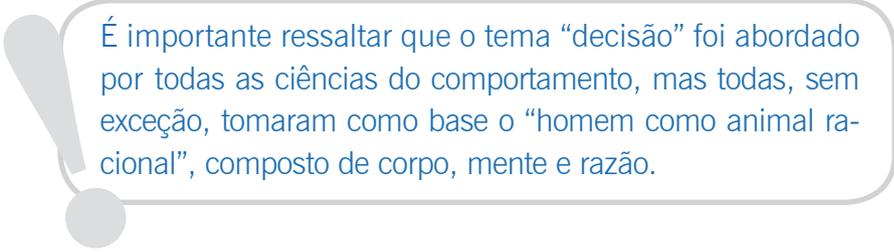
Conforme você observou, a ciência da Administração trouxe uma nova abordagem ao Processo Decisório. Na concepção mecanicista do mundo, preconizada pela metodologia científica cartesiana, o homem-máquina toma as decisões racionais mensuradas, fragmentadas e baseadas em hipóteses dedutivas e com poder preditivo limitado.

A Decisão como Fruto da Racionalidade

A ciência mede, comprova e analisa, mas, para fazê-lo, fragmenta, despedaça e disseca. Sob o ponto de vista da ciência, a decisão é um atributo humano porque advém do uso da racionalidade. Assim, passou a ser considerada como fruto da racionalidade, a ponto de só serem consideradas capazes de decidir as pessoas dotadas do “uso da razão”.

A evidência de que o ser humano é capaz de fazer escolhas fez com que, na abordagem científica, a decisão fosse considerada como um processo lógico, e a capacidade decisória um atributo daquele que detivesse a plena capacidade de usar a sua inteligência e racionalidade.

A história mostra que decisões importantes ou difíceis foram atribuídas a pessoas privilegiadas e importantes, ligadas aos sistemas de poder vigentes. Governantes, religiosos, militares, médicos e sábios usaram a função decisória inerente às suas funções para criar ou manter ideologias, instituições, seitas e clãs. Em nome delas, modificaram o mundo e a vida das pessoas, tanto positivamente quanto negativamente. Crianças, velhos, insanos e mesmo as mulheres, os negros e os índios foram considerados, em algum momento da história, incapazes ou “relativamente incapazes”, privados de participar de decisões sociais como o voto, a gerência e o papado, entre outros.



É importante ressaltar que o tema “decisão” foi abordado por todas as ciências do comportamento, mas todas, sem exceção, tomaram como base o “homem como animal racional”, composto de corpo, mente e razão.

A racionalidade é a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações; e é ela que habilita o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e a efetuar escolhas conscientes e deliberadas. Como toda decisão envolve fatos e julgamentos além de um conteúdo factual, ela tem também um conteúdo ético.

Já vimos que Simon, economista americano que escreveu o clássico tratado – *Administrative behavior* (1947) – sobre decisão administrativa, com o qual ganhou o Prêmio Nobel em 1978, foi o primeiro autor

Leia mais sobre o assunto em: <<http://janelanaweb.com/digitais/simondigest.html>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

a classificar os tipos de *racionalidade*. Ele propõe que, para ser interpretado com clareza, o vocábulo racionalidade deve ser acompanhado por um adjetivo que o caracterize melhor:

- **racionalidade objetiva** – quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;
- **racionalidade subjetiva** – quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;
- **racionalidade consciente** – quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;
- **racionalidade deliberada** – quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (por um indivíduo ou uma organização);
- **racionalidade organizacional** – quando é orientada no sentido dos objetivos da organização; e
- **racionalidade de pessoas** – quando visa aos objetivos de um indivíduo ou de seu coletivo.

 *Tô a fim de saber* **Guerreiro Ramos (1915-1982)**

Teve grande importância nas ciências sociais no Brasil; foi citado em 1956 por Sorokin como um dos mais importantes autores da sociologia naquele período. Formou-se em 1942 em ciências na Faculdade Nacional de Filosofia do Rio de Janeiro, onde um ano depois formou-se também pela Faculdade de Direito. Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi professor visitante, ministrou aulas também na Escola Brasileira de Administração Pública da FGV e em cursos sobre sociologia e economia promovidos pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Fonte: História...(2010).

Simon sempre afirma em seus estudos que a racionalidade depende do contexto e é limitada por ele. Por isso, o comportamento, mesmo quando encarado como racional, possui muitos elementos de incongruência e jamais ocorre numa forma previsível e ideal.

Seu trabalho, entretanto, não se aplica às macrodecisões, mas somente àquelas passíveis de serem controladas no cotidiano pessoal e organizacional. As consequências das decisões no campo da ciência política, da economia e da ética exigem um outro enfoque, mais complexo e filosófico.

Um dos grandes estudiosos das organizações, o sociólogo brasileiro Alberto [Guerreiro Ramos](#), no seu livro *A Nova Ciência das Organizações* (1989), propõe outros dois tipos de adjetivação para a racionalidade – substantiva e funcional – e discute suas implicações para a tomada de decisões no mundo contemporâneo.

Sobre a **Racionalidade Substantiva**, entende Guerreiro Ramos que a razão no seu sentido clássico é uma das funções da mente humana e permite ao indivíduo emitir julgamentos éticos sobre sua vida pessoal e social. É ela uma dimensão humana que não pode ser considerada como fenômeno histórico ou social. Transcende a história e a sociedade, pertencendo unicamente à *psique do homem*.

Assim sendo, a racionalidade, em seu sentido clássico ou substantivo, não tem a ver com as características de uma época ou de uma sociedade específica. Na realidade, a racionalidade substantiva assume uma dicotomia entre razão e sociedade. Como componente intrínseco da natureza humana, é a razão que permite ao homem desligar-se de episódios sociais específicos da história e procurar o bem, através de uma luta constante contra suas paixões.

Max Weber (1974) chama a racionalidade substantiva de racionalidade de valor, porque está diretamente ligada à capacidade crítica que o homem tem de refletir sobre si e suas situações. É exatamente essa capacidade de reflexão, de auto-observação e de avaliação da própria situação que permite ao homem estar constantemente a se reorganizar e a se preparar para enfrentar acontecimentos desconhecidos e imprevisíveis. É essa postura crítica que torna o homem capaz de decidir entre várias alternativas segundo uma hierarquia de decisões.

Em relação à **Racionalidade Funcional**, segundo Ramos (1989), o conceito moderno de razão foi provavelmente sistematizado por **Hobbes**, em sua obra *Leviatã*. Contrariamente ao pensamento clássico, ele não considera a razão como um componente essencial da natureza humana, mas uma qualidade que o homem adquire por meio de esforço próprio e que o capacita unicamente para avaliar alternativas e consequências.

 *Tô a fim de saber*

Thomas Hobbes (1588-1679)

Seu pai, o vigário de Charlton Wiltshire e Westport, foi forçado a deixar a cidade, abandonando seus três filhos aos cuidados de Francis, o irmão mais velho. Hobbes foi educado na igreja de Westport desde os quatro anos, passando para a escola de Malmesbury e então para uma escola privada mantida por um jovem homem chamado Robert Latimer, um graduando da Universidade de Oxford. Hobbes era um bom pupilo e por volta de 1603 foi mandado para Oxford, entrando na Magdalen Hall. O diretor de Magdalen era o agressivo puritano John Wilkinson, que tinha uma significativa influência sobre Hobbes. Fonte: Pedagogia... (2010).

Para os clássicos, a distinção entre racionalidade substantiva e funcional era clara, ao passo que para a maioria dos autores modernos a racionalidade funcional é o único conceito existente de racionalidade. O fato é que no decorrer da Era Moderna – que ainda não tem 200 anos – o sentido clássico da razão foi simplesmente esquecido, em um processo que Voegelin (*apud* RAMOS, 1989) chamou de “descarrilhamento”.

Com a Revolução Industrial, prevaleceram valores de vida que privilegiam o utilitário e o caminho foi aberto para uma vida prática e também utilitária, levando a uma visão distorcida do homem e da sociedade como um todo. O bom foi substituído pelo funcional, sendo este sempre definido em termos utilitários.

A racionalidade funcional leva em conta apenas uma avaliação utilitária das consequências e é inteiramente desprovida de qualificações éticas, pois se aplica à conduta somente na medida em que ela é reconhecida como meio para atingir determinado objetivo.

Conforme nos diz Ramos (1989, p. 16):

Esses dois tipos de racionalidade podem ser observados na sociedade moderna. Ambos estão sempre presentes em nossas decisões. Ambos são importantes, mas, na maioria das vezes, nota-se uma utilização desequilibrada entre os dois, com uma predominância dos aspectos funcionais e utilitários, característicos dos valores que moldam o comportamento humano no mundo contemporâneo.

A **dialética** é um outro tipo de racionalidade. É um modo de apreender a realidade como essencialmente feita de contrários e em permanente transformação. A **racionalidade dialética** trabalha com categorias como a totalidade, ou seja, a visão de conjunto, os contrários, a mediação, a mudança, a possibilidade de superação e a negação da negação.

A racionalidade dialética parte do pressuposto de que há aspectos da realidade que não podem ser compreendidos isoladamente, senão pela articulação que existe entre eles. Por isso, essa racionalidade se presta tão bem ao entendimento da física quântica. Muitos dos comportamentos das partículas subatômicas só podem ser explicados pela interação particular entre elas.

A racionalidade dialética parte do pressuposto de que a articulação gera unidades de contrários, gera unidades de polaridades, vale dizer, forças que se atraem e, ao mesmo tempo, se repelem. São os contrários que imprimem o movimento, a mudança, a possibilidade de superação. **Se na racionalidade clássica o contrário é um erro, na dialética ele é o seu elemento de investigação.**

Como podemos observar, a racionalidade em seus diversos aspectos tem suas virtudes e limitações e requer o estudo de algumas situações prévias, como a existência de alternativas, de objetivos e de metas que estão diretamente interligadas à figura do tomador de decisão, que traz consigo a personalidade, dotada de razão e de conhecimento.

Aprimorando a Tomada de Decisão nas Organizações – os novos modelos

Ao longo dos estudos sobre o Processo Decisório, além do modelo da Racionalidade Limitada outros foram sendo trabalhados pelos estudiosos do tema, pois este tem suas restrições e novos enfoques foram desenvolvidos.

Com a evolução dos estudos sobre o [modelo racional](#), outros tipos foram estabelecidos, com a finalidade de abranger outras variáveis intervenientes no processo de tomada de decisão. Podemos destacar os seguintes:

- **Modelo Comportamental** – considera o processo decisório subordinado a diferentes expressões da razão, associadas aos sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição;
- **Modelo Incremental** – difere do modelo Racional-compreensivo, visto que altera drasticamente as premissas que norteiam qualquer decisão. Logo, ele é apenas um incremento para a correção da decisão anterior, segundo os objetivos predefinidos. Outro fator distintivo na tomada de decisão incremental refere-se à dimensão do incremento a ser adotado sobre a decisão de um período anterior. Entre as situações que inviabilizam as soluções incrementais, encontram-se: a insatisfação com as políticas adotadas, a descontinuidade da natureza dos problemas e a descontinuidade dos meios existentes para lidar com eles; e



Caso você não se lembre dos modelos de processos de tomada de decisão, releia a Unidade 2.

- **Modelo Político** – a tomada de decisão a ser implementada precisa da cooperação de todos os indivíduos que serão atingidos. Este modelo consiste em determinar o poder para se produzir efeitos por intermédio das pessoas. Para a compreensão da decisão política, de acordo com Lindblon (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 119), é necessário separá-la em seus componentes e analisá-los separadamente. No entanto, é preciso atentar para o risco de se admitir, implicitamente, que o processo decisório ocorre de forma relativamente ordenada, considerando que cada parte esteja associada logicamente às outras.

Portanto, Lindblon (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 120) afirma que:

[...] o papel da análise no processo de decisão política é inevitavelmente limitado na medida em que a análise é falível; não se pode resolver completamente os conflitos a respeito de valores e interesses; é por demais lenta e custosa e não se pode determinar, de modo conclusivo, quais os problemas que precisam ser abordados.

Diante disso, segundo Chiavenato (1999), Stoner e Freeman (1999), Morgan (1996) e Motta e Vasconcelos (2002), a decisão como um jogo de poder determina as seguintes assertivas:

- indica a existência de jogos de poder dentro das organizações, através de autoridade, *status*, ideias, informação, hierarquia ou função, enfim, qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro;
- a manifestação de poder nasce quando as pessoas têm metas divergentes;
- o indivíduo ou o grupo que tenha o poder de influência na organização à qual pertence manipula a escolha de forma conveniente às suas intenções - quase sempre ocultas - a fim de criar o resultado que deseja;

- muitas decisões não são tomadas porque vão contra os interesses dos detentores de maior poder; e
- a intervenção pode ocorrer pelo controle de informações-chave, evitando ou postergando discussões, fazendo com que a decisão tomada seja por falta de outra opção ou por omissão. Ou ainda definindo quem vai decidir, em que momento e a quem comunicar a decisão.

A **decisão como um alerta** – os que apontam a decisão como um alerta apoiam-se em Fremont e Rosenzweig (1976) para enumerar as seguintes percepções:

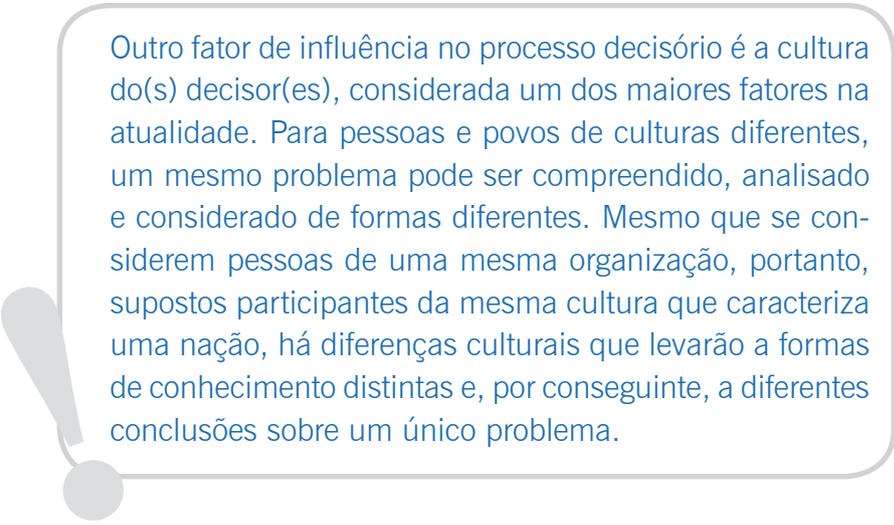
- ressaltam a importância de ver um problema como alerta emitido pelo ambiente, sinais de mudança que chegam ao decisor. Estes podem dar ideia de novas metas, podem ser indício de um problema, mas também o presságio de uma oportunidade;
- se estiver atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas desta;
- as deduções feitas a partir de dados quantificados são referências importantes, mas não devem decidir no lugar do decisor; e
- nem sempre a decisão é relevante. O decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela e das consequências se ela for descartada.

Intuição e decisão no processo decisório – com base em Motta e Vasconcelos (2002) e Fremont e Rosenzweig (1976), um outro grupo distingue as seguintes proposições:

- a decisão é uma sequência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema;
- as alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfizer o critério estabelecido;
- não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas; e

- o julgamento pessoal é necessário porque na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

Além desses modelos restritivos ao modelo racional, alguns autores do tema contestam a seguinte afirmativa: “por ser a natureza dos problemas organizacionais variável de área para área, o método de solução de problema também deve variar”. Eles deduzem que “a manipulação dos problemas psicológicos é considerada essencialmente diferente da manipulação dos problemas de física, eletrônica ou química”. Por outro lado, observam, “um exame do processo pelo qual todos os problemas são solucionados revela que os mesmos passos essenciais para a solução são dados, e na mesma ordem”.



Outro fator de influência no processo decisório é a cultura do(s) decisor(es), considerada um dos maiores fatores na atualidade. Para pessoas e povos de culturas diferentes, um mesmo problema pode ser compreendido, analisado e considerado de formas diferentes. Mesmo que se considerem pessoas de uma mesma organização, portanto, supostos participantes da mesma cultura que caracteriza uma nação, há diferenças culturais que levarão a formas de conhecimento distintas e, por conseguinte, a diferentes conclusões sobre um único problema.

Logo, é possível relacionar esse fator ao modelo comportamental tratado por Arruda (2000). O comportamento do decisor está relacionado a outros fatores, tais como: a inteligência, o nível social, o sexo, a religião, os costumes, as crenças, a ética, a motivação, a organização, a saúde e a família, entre outros, agregando-se a esses fatores outro, maior: o emocional. **Muitas vezes, é o fator emocional que desempenha maior influência no momento da tomada de decisão, o que pode levar o decisor a escolher não necessariamente a melhor alternativa.**

Depois do que você estudou referente à tomada de decisão no ambiente globalizado, discuta com seus colegas o seguinte questionamento: o ambiente onde a empresa atua é um importante aspecto a ser considerado na tomada de decisão? Na sua visão, como o gestor pode enfrentar as modernas variáveis, tais como: competitividade, inovação tecnológica e grande velocidade de mudanças, no contexto do Processo Decisório?

Saiba mais...

Para saber mais sobre o assunto abordado nesta Unidade, você pode consultar a seguinte obra: MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia.

Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Resumindo



Nesta Unidade, você pôde observar que é no ambiente da **Teoria Comportamental** que está inserido o **Processo Decisório**. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. **A organização é vista como um sistema de decisões.** A ideia de um tomador de decisões, dentro de uma **racionalidade limitada** pela escassez de informações que pode obter e processar, conduz ao conceito do **Homem Administrativo**, que se comporta buscando **soluções satisfatórias**, e não soluções ótimas.



Atividades de aprendizagem

Questões de revisão:

1. Quais são as origens da Teoria Comportamental na Ciência da Administração?
2. Defina a organização como um sistema social cooperativo.
3. Explique o Processo Decisório, suas etapas e o contexto que cerca a tomada de decisão nas organizações.
4. Comente as características do Modelo da Racionalidade Limitada.
5. Quem foi Herbert Simon e qual sua mais importante contribuição ao estudo da Administração?



Agora trazemos para você um estudo de caso, no entanto, na próxima Unidade, você verá mais sobre o assunto, caso queira, vá até a página 81 e leia sobre o assunto antes de analisar este estudo de caso.

Estudo de Caso

Calar... ou entregar?

O chefe de Alberto é ótimo, no entanto está lesando a empresa.

Alberto é um jovem de 25 anos que trabalha há pelo menos quatro numa das filiais de uma grande empresa na área de alimentos que zela de forma incessante pelo seu código de ética. Nos últimos tempos, Alberto não tem conseguido dormir, pois descobriu que o gerente da filial onde trabalha, Larapidus, recebe quantias em dinheiro para favorecer a contratação de determinadas empresas terceirizadas, prestadoras de serviços, em prejuízo da empresa em que trabalha.

Apesar de ter como provar as falcatruas de seu chefe, Alberto sentia-se incapaz de levar os fatos ao conhecimento da matriz por não ter nenhum contato mais próximo com a diretoria.

Mas eis que surge a oportunidade que Alberto precisava: um dos sócios diretores, Mário, está passando uns dias na filial. Eles têm conversado bastante. Mário tem frisado constantemente a necessidade de transparências nas ações das filiais.

Alberto ainda não criou coragem de abrir o jogo por medo de perder o emprego. Além disso, o mesmo está cursando o último ano do curso de Administração em uma instituição de ensino particular, casou há seis meses e acaba de saber que a sua mulher está grávida.

Cabe ressaltar que o seu gerente está na organização há mais de 18 anos, ajudou a empresa a se recuperar de diversas crises financeiras e conta com o total respaldo da diretoria, que em diversas ocasiões lhe rendeu homenagens por suas ações à frente da organização.

Suas dúvidas não param por aí. Alberto se sente torturado em denunciar seu grande amigo que sempre o tratou de forma impecável. Foi ele quem lhe deu o primeiro emprego quando nem faculdade tinha, quem o amparou nos momentos de dificuldade e quem o promovera duas vezes. Além disso, Larapidus sempre deixou bem claro que tinha em Alberto o seu braço forte e que enxergava no seu colaborador um substituto a altura para um dia assumir o seu lugar na organização.

Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

Responda:

Alberto não sabe a quem deve lealdade: à empresa ou ao seu superior imediato? E agora, o que fazer?

4

UNIDADE

A Natureza da Decisão



Nesta Unidade, você vai estudar os conceitos da natureza da decisão, substanciados no entendimento do que vem a ser as decisões estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas; e aprender sobre os aspectos da certeza, risco e incerteza no Processo Decisório e sobre a análise das decisões individual e coletiva.

Decisões Estruturadas ou Programadas, Semiestruturadas e Não Estruturadas ou Não Programadas

Olá estudante,

Nesta Unidade, você irá conhecer os tipos de decisões que podem ser tomadas no Processo Decisório. Isso ajudará você na vida profissional devido à competição cada vez maior entre as organizações e, principalmente, incentivará você a buscar informações rápidas para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Então, vamos ao trabalho!

Os Tipos de Decisões

As decisões tomadas nas organizações frequentemente afetam todo o seu contexto, influenciam uma determinada política ou até mesmo uma parcela da sociedade onde elas estão inseridas. Por isso, ao longo do tempo, o processo decisório vem se apoiando em diversos fatores para que o tomador de decisão tenha mais segurança diante dos possíveis problemas surgidos.

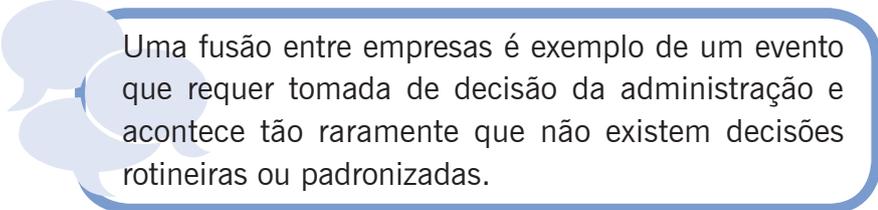
Assim, as organizações sempre procuraram meios que auxiliassem os seus gestores na melhor maneira de proceder a tomada de decisão e esta busca aperfeiçoou-se a partir dos estudos sobre os tipos de decisões e a respectiva estruturação.

Partindo dessas considerações iniciais, podemos dizer que qualquer que seja a abordagem que o administrador eleja para seus problemas em administração, haverá dois grandes tipos de situações para serem enfrentados, e a natureza deles irá influenciar os métodos aplicados para se alcançarem soluções adequadas. Temos então dois tipos de decisões gerenciais: as **programadas** (estruturadas) e as **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 regras sistemáticos. Assim, estas 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 empresa enfrentou esses problemas pela primeira vez, possivelmente muitos esforços foram dirigidos para sua solução. Quando foram resolvidos, provavelmente a empresa pensou 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 sempre encontrada.

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 entender essas decisões é lembrar que acontecem raramente, ou seja, existem poucos precedentes para a tomada de decisões.



Uma fusão entre empresas é exemplo de um evento que requer tomada de decisão da administração e acontece tão raramente que não existem decisões rotineiras ou padronizadas.

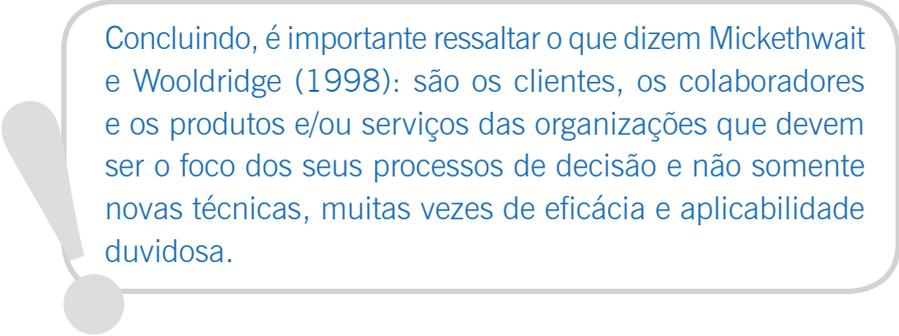
As decisões não programadas contam apenas com a habilidade dos gerentes em tomar decisões, já que não existe uma solução rotineira. Eles procuram princípios e soluções que podem ser aplicados à situação atual, mas devem ter em mente que as metodologias de solução de problemas passados podem não ser aplicáveis hoje.

Os gerentes, principalmente nos níveis mais altos da organização, podem tomar decisões não programadas durante o curso de definição de metas de uma empresa e em suas atividades diárias. Pelo fato de as decisões não programadas serem tão importantes para as empresas e tão comuns para a gerência, a eficácia de um gerente muitas vezes será julgada

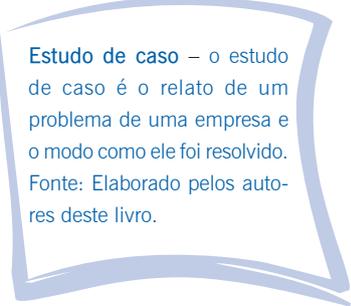
de acordo com a qualidade de sua tomada de decisão. Muitas empresas criaram programas de treinamento para ajudar os gerentes na tomada de decisão, pois eles tomam muitas decisões não programadas (MONTANA; CHARNOV, 1999).

Consequentemente, muitos dos gestores preferem procurar cursos mais avançados em administração; e a maioria desses cursos ensina a analisar problemas e a tomar decisões. Uma das maneiras mais populares 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.



Concluindo, é importante ressaltar 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.



Estudo de caso – o estudo de caso é o relato de um problema de uma empresa e o modo como ele foi resolvido. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

Situação de Certeza, Risco e Incerteza na Tomada de Decisão

Riscos e Incertezas das Decisões

Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas empresas. Esta análise é realizada sob diversas condições, dentre as quais as incertezas dos resultados e o risco que a empresa está correndo se não acertar a escolha.

A incerteza, situação que, muitas vezes, se configura 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, sabendo realmente qual é o problema e tendo em mãos um número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor maiores chances de acertar na escolha ou nas escolhas.

Mas para saber qual é o problema e ter as informações em mãos, é necessário conhecer profundamente o mercado, os concorrentes e as capacidades da empresa, o que normalmente acontece nos negócios formais e cuidadosamente estruturados e administrados, grupo este composto, especialmente, pelas organizações de grande porte.

As empresas de menor porte, em muitos casos, desconhecem o que é necessário para manter-se e evoluir, possuindo um processo decisório pouco efetivo. Falta-lhes até mesmo a consciência de que precisam melhorar sua posição no seu segmento e que, para isso, necessitam planejar e decidir com conhecimento e foco, sabedores que são das suas capacidades.

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

Se a decisão precisa ser rápida e com menos incerteza, a informação precisa estar disponível no momento certo e de forma segura, para que seja um real instrumento que facilite a compreensão das situações ocorridas e em andamento, bem como possibilite o planejamento e o controle de ações futuras.

Condições de Decisão e Tipos de Problemas

Uma decisão pode ser tomada nas seguintes condições, segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002):

- **Decisão em condições de certeza** – ocorre quando a decisão é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório. Existe a certeza do que irá ocorrer durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir probabilidade 100% a um estado específico da natureza da decisão. 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.

- **Decisão em condições de risco** – ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. O número total de estados da natureza é pouco conhecido. Ao contrário do item anterior, que dispunha de 100% de certeza no resultado final, aqui essa certeza irá variar entre 0% e 100%.
- **Decisão em condições de incerteza ou em condições de ignorância** – ocorre quando não se obteve informações e dados sobre o estados da natureza do processo decisório, ou mesmo em relação à parcela desses estados. A empresa possui dados e informações parciais, obtidos com probabilidade incerta ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão.
- **Decisão em condições de competição ou em condições de conflito** – ocorre quando estratégia e estados da natureza do processo decisório são determinados pela ação de competidores. Existem, obrigatoriamente, dois ou mais gestores externos – outras empresas concorrentes – envolvidos e o resultado dependerá da escolha de cada um dos decisores nesse ambiente competitivo.

Aprofundando o Entendimento das Condições de Certeza

Sob condições de certeza, as variáveis de decisão e os resultados de cada curso de ação ou de solução em potencial são conhecidos de antemão. Um gerente pode tomar uma decisão, certo de que não haverá nenhum resultado não previsto. Nesse sentido, conforme abordado anteriormente, as decisões tomadas sob condições de certeza são decisões programadas.

Um exemplo é a relação entre a linha de montagem de aparelhos de televisão e o nível de estoque. Não há incerteza – quanto mais alto o nível de fabricação, mais baixo o nível de produtos em processo. Uma decisão de aumentar a produção leva diretamente a uma redução do nível de estoque. Um gerente que toma a decisão de aumentar a produção conhece exatamente o impacto que isso terá sobre o estoque. Já que todos os resultados são conhecidos antes da tomada de decisão, muitos gerentes preferem tomar decisões sob condições de certeza. Mas isso é possível somente nas situações mais simples e rotineiras da empresa. Em situações mais complexas, onde não são conhecidos todos os possíveis

resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetuada (MONTANA; CHARNOV, 1999).

Aprofundando o Entendimento das Condições de Risco

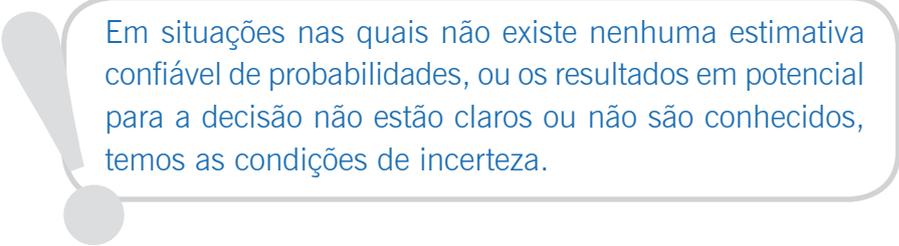
Risco é a condição na qual os resultados de qualquer decisão ou curso de ação não são definitivamente conhecidos, mas provavelmente cairão dentro de uma amplitude conhecida. O risco é descrito em termos de probabilidade, isto é, a probabilidade de um resultado específico é uma fração entre 0 e 1. Se a probabilidade do resultado específico for 1, ele é completamente conhecido; se a probabilidade for 0, é completamente desconhecido.

Já que sob condições de risco a probabilidade não é nem completamente conhecida e tampouco desconhecida, ela é descrita como uma fração entre os dois extremos. Se a probabilidade de um jogador fazer gol for de 0,2 (dois décimos), isso significa que ele fará 20 gols em cada 100 chutes a gol. A probabilidade de fazer o gol é então de 20/100, ou uma em cada cinco bolas chutadas a gol, e poderá ser convertida para o índice de 20% dos chutes. Essas são maneiras de se expressar o risco envolvido no evento ou na natureza da decisão.

De acordo com Montana e Charnov (1999), um exemplo de tomada de decisão sob condições de risco seria introduzir um modelo redesenhado de automóvel no mercado. Pode haver uma probabilidade de vendas de 0,20 de 20 mil carros no primeiro ano, uma probabilidade de 0,50 de 30 mil em vendas no primeiro ano, e uma probabilidade de 0,30 de 25 mil no primeiro ano. Já que existem dados de vendas passadas que falam sobre como foi o projeto do ano anterior desse carro, existe uma base para estimar a probabilidade de sucesso para o projeto novo. No entanto, repare em dois aspectos dessa descrição: (1) embora os resultados reais da decisão para introduzir um novo modelo de carro não sejam conhecidos, os limites gerais de possíveis probabilidades e resultados são conhecidos; e (2) todas as probabilidades somam 1.

Quando as probabilidades são conhecidas, mesmo que os resultados reais não o sejam, é possível usar várias técnicas para estimar o resultado mais favorável para a decisão.

Esse exemplo supôs que tínhamos dados passados e que poderíamos estimar as probabilidades de resultados específicos. Mas suponha que o carro novo seja algo nunca visto antes, um conceito totalmente novo para o qual não há nenhum dado sobre vendas prévias. Nesse caso, não seria nem possível estimar as probabilidades.



Em situações nas quais não existe nenhuma estimativa confiável de probabilidades, ou os resultados em potencial para a decisão não estão claros ou não são conhecidos, temos as condições de incerteza.

Aprofundando as Condições de Incerteza

Quando um gerente não consegue prever o resultado de uma decisão ou se o resultado pode ser previsto, mas a probabilidade desse resultado realmente ocorrer não pode ser prevista, existe uma condição de incerteza.

Segundo Montana e Charnov (1999), a inability de se prever um resultado ou designar uma probabilidade pode decorrer dos seguintes fatores:

- variáveis demais na situação;
- poucas variáveis na situação, mas falta de conhecimento suficiente sobre elas; ou
- variáveis demais e falta de conhecimento sobre elas.

Designar probabilidade se torna impossível sob essas condições. Essa situação foi desenvolvida anteriormente, na qual um carro totalmente novo deveria ser introduzido no mercado.

Embora os resultados em potencial para a introdução de um produto novo como esse sejam conhecidos (fracasso ou sucesso), as probabilidades de cada resultado em potencial não são conhecidas: não existem dados do passado nos quais se pode basear uma previsão.

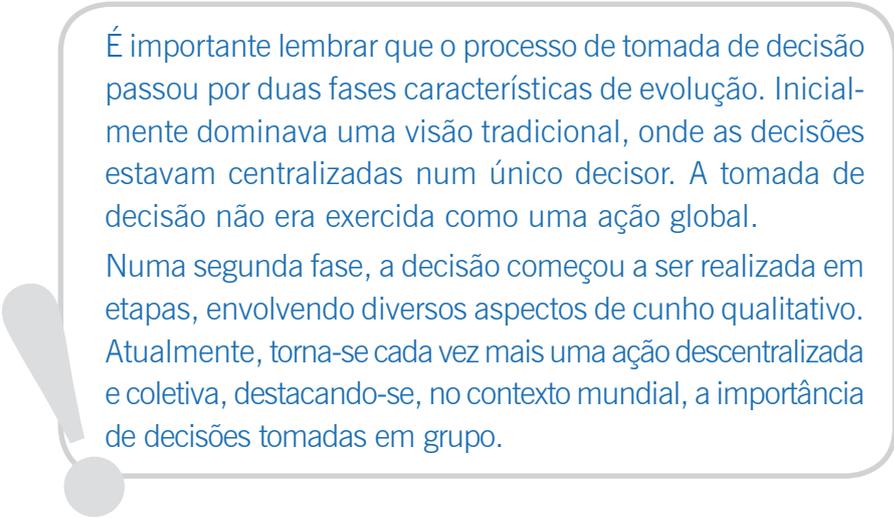
É por isso que a introdução de um produto totalmente novo é um evento de grande incerteza e vastas somas de dinheiro são perdidas todos os anos em ações gerenciais nem sempre bem-sucedidas.

É importante frisar que o fracasso isolado de **lançamento de um novo produto** não arruína automaticamente a carreira de um gestor (embora muitos fracassos desse tipo possam destruir uma carreira).

Já que existe uma grande incerteza nesse processo de tomada de decisão, compreendemos que alguns produtos novos fracassarão, não importa quão bem concebidos, desenhados e produzidos eles sejam.

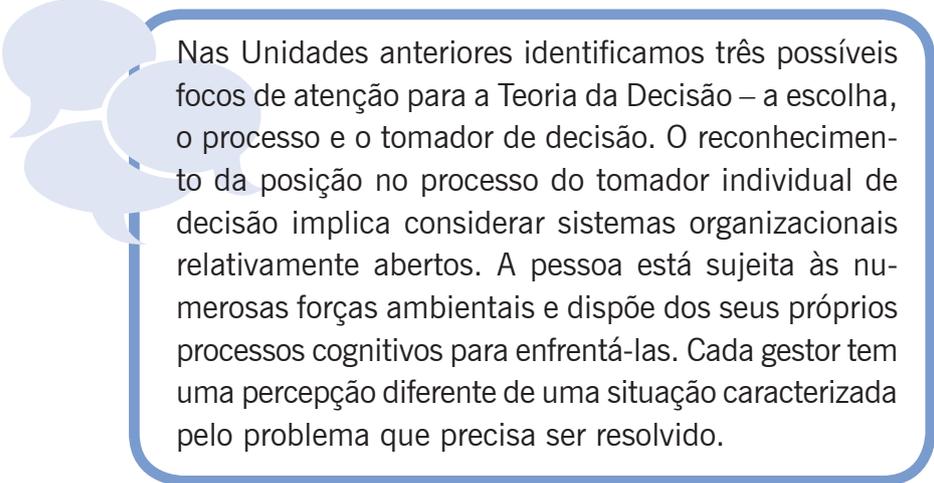
Decisão Individual e Coletiva na Tomada de Decisão

Conforme Maximiano (2000), a outra forma de classificar as decisões refere-se ao grau de participação de pessoas. Certas decisões são individuais, outras são por grupos ou por meio de consultas a grupos.



É importante lembrar que o processo de tomada de decisão passou por duas fases características de evolução. Inicialmente dominava uma visão tradicional, onde as decisões estavam centralizadas num único decisor. A tomada de decisão não era exercida como uma ação global.

Numa segunda fase, a decisão começou a ser realizada em etapas, envolvendo diversos aspectos de cunho qualitativo. Atualmente, torna-se cada vez mais uma ação descentralizada e coletiva, destacando-se, no contexto mundial, a importância de decisões tomadas em grupo.



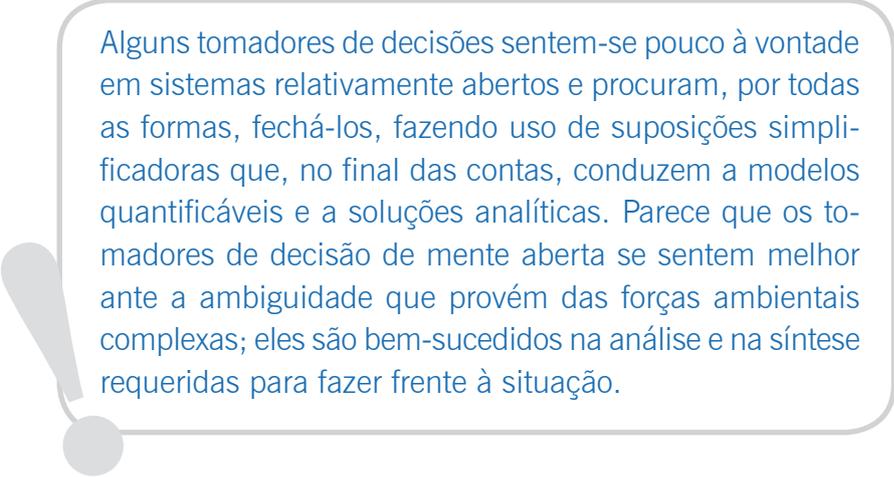
Nas Unidades anteriores identificamos três possíveis focos de atenção para a Teoria da Decisão – a escolha, o processo e o tomador de decisão. O reconhecimento da posição no processo do tomador individual de decisão implica considerar sistemas organizacionais relativamente abertos. A pessoa está sujeita às numerosas forças ambientais e dispõe dos seus próprios processos cognitivos para enfrentá-las. Cada gestor tem uma percepção diferente de uma situação caracterizada pelo problema que precisa ser resolvido.

Decisões Individuais

Essa imagem criada (percepção diferente) pelo indivíduo ou pelo seu sistema de valores resulta do total de suas experiências passadas e vivências do presente, sendo tão singular como suas próprias impressões digitais. É extremamente difícil, entretanto, dar uma “apalpada” em questão de valores. Eles não podem ser vistos ou sentidos. O resultado deles é certa propensão para decidir ou agir de determinada forma, diante de um problema em particular. É preciso formular hipóteses sobre os sistemas de valores, analisando o passado, a partir de atos ou expressões manifestos dos indivíduos, em resposta a numerosos estímulos.

O indivíduo é o ponto focal do Modelo do Sistema Aberto para tomar decisões. Quanto mais o tomador de decisões se dispuser a procurar novas alternativas e novas informações, tanto mais aberto será o processo de tomar decisões. O processo pode ser descrito como relativamente aberto ou relativamente fechado, e o tomador de decisões pode ser descrito como de mente seletivamente aberta ou de mente seletivamente fechada.

Pelo que tudo indica, existe um grau qualquer de fechamento da mente, mas esta situação não se mantém em relação a todos os assuntos. Há pessoas que têm a mente fechada com relação aos assuntos religiosos, mas relativamente aberta quanto às questões políticas. Da mesma forma, uma pessoa pode ter a mente relativamente fechada no tocante a assuntos financeiros, mas exibir uma mente bastante aberta em relação aos direitos humanos.



Alguns tomadores de decisões sentem-se pouco à vontade em sistemas relativamente abertos e procuram, por todas as formas, fechá-los, fazendo uso de suposições simplificadoras que, no final das contas, conduzem a modelos quantificáveis e a soluções analíticas. Parece que os tomadores de decisão de mente aberta se sentem melhor ante a ambiguidade que provém das forças ambientais complexas; eles são bem-sucedidos na análise e na síntese requeridas para fazer frente à situação.

Sistemas de Valores

Os julgamentos de valores entram em jogo em numerosos estágios do Modelo de Sistema Aberto. Dadas diferentes formações e perspectivas pessoais, um administrador pode sentir a existência de determinado problema em certa situação, enquanto outro pode não senti-la.

A identificação das alternativas relevantes e adequadas de decisão pode depender dos sistemas individuais de valores. Uma alternativa sugerida por determinada pessoa pode parecer bastante desagradável para outra. As expectativas ou as tendências individuais exercem influência na avaliação das probabilidades com que contam os desfechos previsíveis, na conformidade das várias alternativas de solução dos problemas da organização.

Os gestores podem concordar com o respeito à probabilidade especificamente em jogo, mas a “importância” de qualquer desfecho particular variará de acordo com as perspectivas de cada tomador de decisões. O modelo geral indica que a escolha se efetua estimando a importância dos respectivos desfechos.

Segundo Montana e Charnov (1999), a elaboração de um sistema de valores aprendidos de outras pessoas ou grupos de pessoas distingue os seres humanos dos outros animais. O homem transmite esses conhecimentos através de gerações.

Podemos observar, também, que a maneira de cada administrador relacionar-se com seu ambiente é única, e devemos ter em conta o impacto que o seu sistema particular de valores faz sentir sobre a tomada de decisão.

Neste contexto, é importante ressaltar também dois importantes temas no perfil dos administradores: o seu **pluralismo ético** e a **estratégia das organizações**.

No **pluralismo ético** ressaltamos os aspectos da lealdade, legalidade, felicidade, harmonia, integridade e sobrevivência, representando as forças complexas envolvidas em qualquer situação individual de resolução de problemas nas organizações.

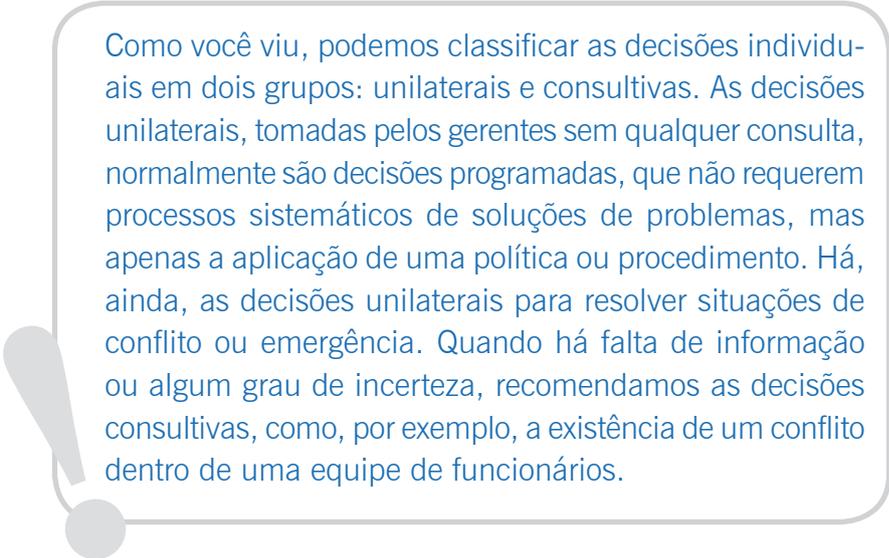
Estudos recentes indicam o aumento, cada vez maior, entre os valores pessoais e a estratégia das organizações, compreendendo que esta estratégia é afetada pelos valores dos proprietários ou de enunciados citados ou escritos por manuais, regulamentos e estatutos, entre outros.

Na maior parte das organizações, esperamos dos gestores que tais sistemas estratégicos sejam assimilados e compreendidos pelos tomadores

de decisão. Se parecer que os valores predominantes de um administrador coincidem com aqueles que conduzem às metas da organização, a situação que daí resultar será relativamente cômoda.

Embora podendo achar que é bastante objetivo ao tomar decisões relativas à fixação das metas e à determinação da estratégia da empresa, o gestor deve reconhecer que seu sistema de valores deriva da soma das suas experiências, constituindo um valor bastante sutil, mas sempre presente. Se quiser descobrir o motivo por que decide de determinada forma, o administrador terá muito a lucrar identificando, através da sua introspecção, o sistema de valores que o impele.

A conjugação **valores e estratégia** deve traduzir-se numa procura contínua, por parte dos gestores, pois estes perfis poderão alterar-se com o transcorrer do tempo.



Como você viu, podemos classificar as decisões individuais em dois grupos: unilaterais e consultivas. As decisões unilaterais, tomadas pelos gerentes sem qualquer consulta, normalmente são decisões programadas, que não requerem processos sistemáticos de soluções de problemas, mas apenas a aplicação de uma política ou procedimento. Há, ainda, as decisões unilaterais para resolver situações de conflito ou emergência. Quando há falta de informação ou algum grau de incerteza, recomendamos as decisões consultivas, como, por exemplo, a existência de um conflito dentro de uma equipe de funcionários.

Grupos e Tomada de Decisões Coletivas

Por dois motivos, no estudo do Processo Decisório, você precisa conhecer o modelo de Decisão de Sistema Aberto:

- primeiro, nas organizações existem tomadas de decisão em que os próprios grupos são os agentes promotores da escolha; e

- segundo, nos cenários organizacionais há também o impacto que os grupos fazem sentir sobre o comportamento dos indivíduos em relação à escolha.

Levando em consideração esses motivos, duas perguntas básicas devem ser colocadas neste contexto:

- De que maneira os grupos tomam decisões?
- De que maneira eles exercem influência sobre a tomada individual de decisões?

Para prognosticar o comportamento do grupo encarregado de tomar decisões, é importante descobrir qual é o seu sistema de valores, para assim prever com maior facilidade a sua propensão à adoção de determinados comportamentos.

Observamos a existência de um espectro de coesão com relação às metas dos indivíduos e às metas dos grupos. Se elas forem idênticas, o progresso em função dos desígnios dos grupos é bem provável. No outro extremo do espectro, podemos evidenciar a concordância mínima entre as metas do indivíduo e as do grupo. Tais grupos costumam se mostrar relativamente instáveis e ainda poucos “organizados”.

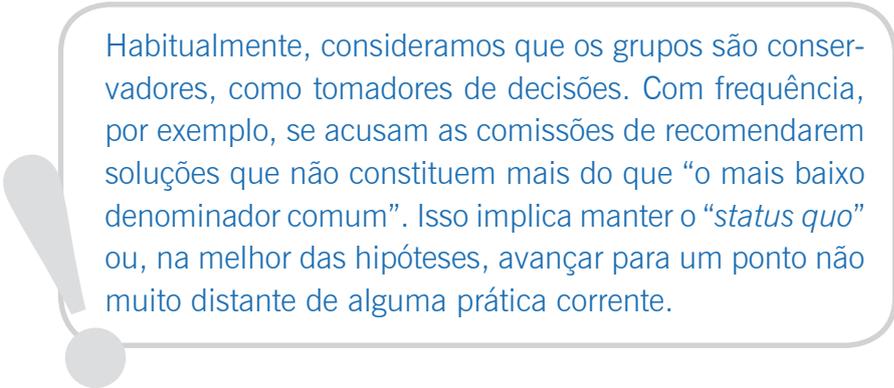
Em alguns casos, os valores do grupo são bastante explícitos e se sustentam por longos períodos, enquanto a composição da organização experimenta um giro contínuo e pequenas alterações. Os membros que interiorizam as metas do grupo nele permanecem e se tornam parcela de uma unidade coesa. Aqueles que não conseguem ajustar-se aos valores do grupo vão perdendo seu ritmo de atividade, acabando por cair fora do mesmo. Isso é fácil de observar em numerosas organizações religiosas, bem como em outras de igual espírito voluntário.

Pode ser útil estabelecer uma comparação entre os indivíduos e os grupos como tomadores de decisões. Uma série de pontos pode ser considerada – a eficiência, a eficácia, a abertura ou o fechamento da mente, o risco e a racionalidade. Por exemplo, o grupo é mais eficiente, como tomador de decisões, do que o indivíduo?

Com frequência se ouve dizer que o melhor modo de não se chegar à decisão alguma é designar uma comissão para estudar o assunto. Se relacionarmos a eficiência apenas com o aspecto de se tomar ou não uma decisão com rapidez, a comissão poderá ser menos eficiente. Por outro lado, não há indicações muito convincentes a esse respeito. Com frequência os indivíduos protelam as decisões quando se veem diante de situações mais

complexas. A eficiência com que o grupo toma uma decisão está relacionada com os valores particulares que se apresentam como mais desejáveis.

Com mais respeito à eficácia, parece claro que tomar decisões através de um grupo consome mais homens/horas do que encarregar um indivíduo de estudar e resolver o problema sozinho. Todavia, este pode levar mais tempo na análise do problema, tendo em vista a necessidade de reunir informações diversas. Olhada por esse ângulo, a concentração da atenção grupal sobre o problema pode mostrar maior eficácia em termos de homens/horas. O grupo tem maior tendência a abrir o sistema do que o indivíduo. Em determinada questão, o indivíduo pode oscilar por todo um espectro que vai da mente fechada à mente aberta. Se o grupo entrar em cena, parece provável que prevaleça um sistema total de valores mais aberto.



Habitualmente, consideramos que os grupos são conservadores, como tomadores de decisões. Com frequência, por exemplo, se acusam as comissões de recomendarem soluções que não constituem mais do que “o mais baixo denominador comum”. Isso implica manter o “*status quo*” ou, na melhor das hipóteses, avançar para um ponto não muito distante de alguma prática corrente.

Há, também, indícios de que, em situações semelhantes os grupos se submetem a riscos maiores. Isso em parte pode ser explicado pelo conceito da distribuição do risco. Fazer de um indivíduo o responsável único por uma aventura perigosa pode levá-lo a puxar um pé para trás. Se o grupo for encarregado de decidir, a responsabilidade se diluirá, fazendo com que ninguém em particular sinta o cutelo pendendo sobre sua cabeça.

Racionalidade do Grupo

Como se colocam os grupos diante dos indivíduos, em termos de racionalidade e de tomada de decisões? Importa recordar dois ângulos da racionalidade: a escolha e o processo. Para a produção de um processo de decisão lógico, metódico, sistemático e completo, a resposta pode ser o grupo organizado.

Em parte, Weber (1971) imaginou seu modelo burocrático normativo para neutralizar o lado caprichoso do tomador individual de decisões. Ele achava que um conjunto explícito e bem definido de procedimentos organizacionais poderia chegar a eliminar, ou pelo menos diminuir os problemas decorrentes da aplicação de normas e métodos puramente práticos, pelos tomadores individuais de decisões. Preocupavam-no as tendências individuais que com frequência se evidenciavam em decisões que escapavam à linha dos objetivos da organização.

É fácil supor que os grupos adotam processos mais racionais que os indivíduos, para tomar decisões, quando contam com um procedimento formalizado e quando observam fielmente as providências determinadas. Esse enfoque explícito e visível tende a conferir maior sistematização ao processo. **Voltamos a frisar, novamente, que essas são tendências; alguns indivíduos podem utilizar enfoques extremamente racionais na tomada de decisões, enquanto alguns grupos podem mostrar-se bastante caprichosos nesse tema.**

Em termos da própria escolha, não existe modo claro de distinguir entre grupos e indivíduos. Em ambos os casos, pretende-se que as decisões sejam racionais, ou seja, escolhe-se uma alternativa que coloque o indivíduo ou o grupo no caminho de determinada meta (expressa ou implícita).

As **decisões coletivas** podem ser também de dois tipos. O gerente toma decisões junto com seu grupo de funcionários ou o grupo toma sozinho, sem a participação do gerente. Os dois tipos são chamados de **decisões participativas**, embora o grau de participação varie. Geralmente são decisões que afetam **toda a equipe**.



Então, podemos dizer que o Processo Decisório deve ser sempre estimulado nas organizações, quer sejam através de decisões individuais ou coletivas, pois as empresas necessitam que seus gestores tenham ética, coragem e competência para que tais decisões sejam implementadas, a fim de enfrentarem com sucesso o ambiente globalizado e competitivo que as cercam.

Resumindo



Na Unidade 4, você viu 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 o problema que surge na organização.

Quando os resultados em potencial e as probabilidades de ocorrência dos resultados são conhecidos, as decisões são tomadas sob condições 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, a administração está tomando decisões sob condições de **incerteza**. Quando a **incerteza aumenta**, também **aumenta a possibilidade de fracasso**.

Finalizando, é importante destacar o papel dos grupos no Processo Decisório, estudando e comparando a tomada de decisão dos indivíduos e dos grupos, ou seja, suas vantagens e desvantagens, racionalidades e sistema de valores, no ambiente organizacional e competitivo.



Atividades de aprendizagem

Questões de revisão:

1. Diferencie decisões estruturadas ou programadas das não estruturadas ou não programadas.
2. Comente a seguinte afirmação: “Quando a incerteza aumenta, também aumenta a possibilidade de fracasso na tomada de decisão”.
3. Como o sistema de valores afeta as decisões?
4. Quais as vantagens e desvantagens da decisão individual e da decisão coletiva nas organizações?
5. Qual a intenção de Max Weber ao propor o modelo Burocrático Normativo?
6. 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 Cancer 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 seguindo 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 ética, 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 (1999).

Faça uma reflexão sobre o artigo e em seguida responda às questões:

1. O estabelecimento do preço do AZT pela Burroughs foi uma decisão programada ou não programada? Que elementos a empresa não avaliou ao estabelecê-lo?
2. Que oportunidade a Burroughs perdeu quando introduziu o AZT? O que a empresa poderia ter feito para melhorar sua imagem pública?

5

UNIDADE

Processo Decisório nos Setores Público e Privado



Nesta Unidade, você vai conhecer os principais conceitos, tendências e desafios da decisão nos setores público e privado, como ela se relaciona com as estruturas organizacionais vigentes e o papel dos tomadores de decisão nesses contextos.

As Dimensões da Decisão no Setor Público



Prezado estudante,
Nesta Unidade, você estudará os desafios da tomada de decisão no setor público, pois a tomada de decisões nesse setor é de imensa responsabilidade para o decisor.
Vamos ao trabalho?

O mundo está vivendo uma época 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 do ser humano e no ambiente das organizações.

Como bem destacam os autores 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 percebem-se 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 em relação às organizações privadas.

Você verá mais sobre o DASP na página 103 deste livro

Leia mais sobre Juscelino Kubitscheck em: <<http://www.brasilestudo.com/historiab/juscelino-kubitscheck.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

Leia mais sobre Castelo Branco em: <<http://www.brasilestudo.com/historiab/castelo-branco.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

Saiba mais sobre o chamado Milagre Brasileiro em: <<http://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/milagre-economico-brasileiro.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

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 este é o objetivo deste item.

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),

[...] 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 década de 1960, principalmente durante os governos de **Juscelino Kubitscheck** e **Castelo Branco**, podemos observar um novo enfoque centrado no direcionamento das estruturas públicas como insumos ao desenvolvimento industrial. Esse modelo, baseado numa 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 trouxe como consequência a proliferação de órgãos públicos, o surgimento de grande número de estatais, o aumento da participação e 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 70, começaram a ficar evidentes 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 uma 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 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.

Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)

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 Departamento Administrativo do Serviço Público – 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 Departamento assumiu plenamente a responsabilidade pela elaboração da proposta do orçamento federal, com a conseqüente extinção da comissão do Ministério da Fazenda.

Leia mais sobre Getúlio Vargas em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/vargas.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

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.

Saiba mais...

Quer saber mais sobre o DASP? Acesse: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

Os esforços de modernização da administração pública brasileira decorreram de pressões ambientais, orientações conjunturais específicas e inovação tecnológica.

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

A década de 1990 evidencia as consequências dessas decisões e torna consensual a urgência de rever o modelo da administração pública brasileira, que encerra três grandes desafios:

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

Veja agora no Quadro 2 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 <ul style="list-style-type: none"> ● Orientação burocrática; ● Ênfase na estrutura; ● Disciplina orientadora: direito administrativo; e ● Modelo de mudança: reforma e modernização administrativa.
De 1960 a 1980	Ambiente Reativo <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● Orientação sistêmica, multifocal e multidisciplinar; ● Ênfase no cliente, nos resultados e na cultura organizacional; e ● Modelos de mudança: reinvenção ou reengenharia do Estado e gestão da qualidade total.

Quadro 2: 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 a tomada de decisões mais adaptadas à era em que vivemos. No passado, a ilusão de que os recursos eram ilimitados e de que

o desenvolvimento econômico era a base de tudo, levou o governo (gestores) a adotar um modelo incrementalista, como você viu na Unidade 4.

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 dê prioridade 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, os 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, onde cada um tem seu papel definido, e só 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 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 ocorrendo. 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 7 ilustra o ciclo de funcionamento da gestão pública, conforme preconizado por Pereira e Fonseca.

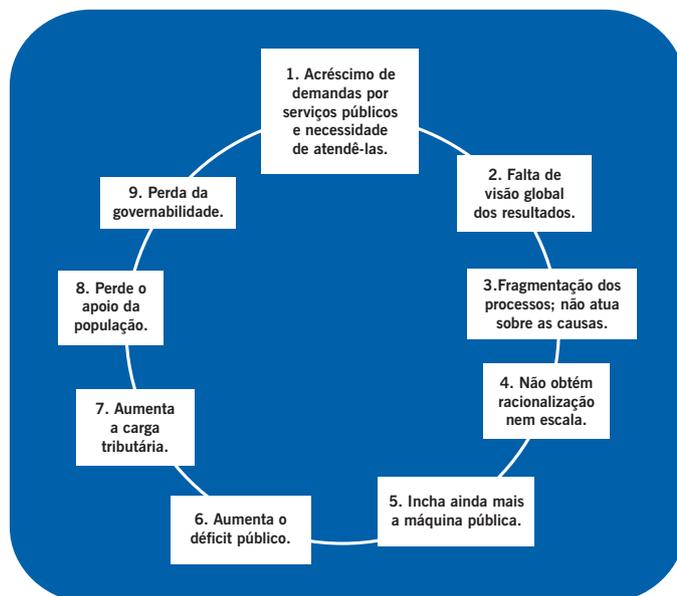


Figura 7: Funcionamento da máquina pública e governabilidade

Fonte: Adaptada de Pereira e Fonseca (1997)

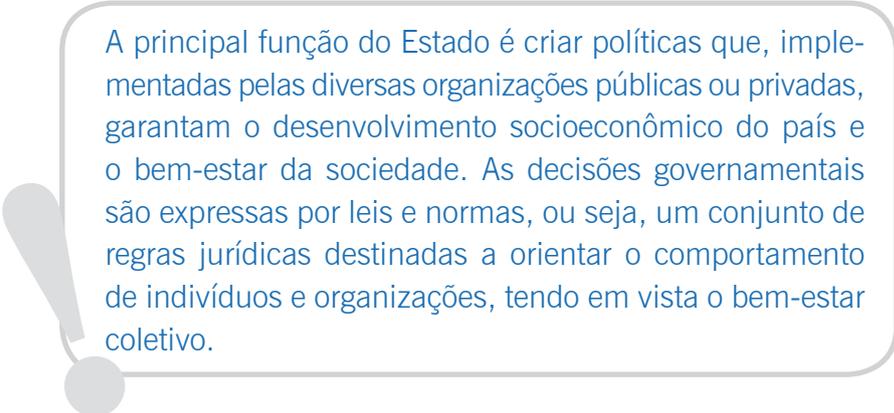
Nas sociedades desenvolvidas, esse ciclo ou processo é fácil de ser constatado porque o povo participa realmente nas ações e nas decisões do governo. É por isso que se diz que “cada povo tem o governo que merece”. A governabilidade é uma pré-condição para o desenvolvimento, mas ela depende também de um 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, tais como saúde, educação, segurança e justiça; e
- **órgãos da administração indireta e empresas 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 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:

- **As 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 promover mudanças substantivas na coletividade.

- **As 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.

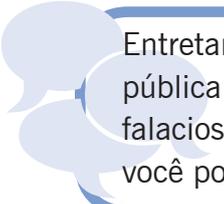
O modelo da administração pública brasileira foi desenvolvido segundo um conjunto de valores jurídicos (modelo-institucional-legal) em que a lei se contrapõe, muitas vezes, à aplicação das técnicas modernas de administração.

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 em ambientes mutantes.

Como bem ressalta 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 modesto desempenho e as razões mais comuns alegadas nos estudos sobre as instituições públicas são:

- 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 poderá observar a partir de agora.

Organizações Públicas Não São Empresas

As organizações públicas são diferentes das empresas privadas e têm problemas de desempenho justamente porque não são empresas. 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 valores, sendo o processo decisório nesse nível pouco suscetível à estruturação ou sistematização. Essas decisões não podem ser programadas, são únicas, variam de organização para organização e contêm diferenças fundamentais:

- nos sistemas de valores e julgamentos administrativos que adotam;
- nas pressões políticas que recebem;
- nas habilidades decisórias de seus dirigentes;
- nos recursos de que dispõem; e
- na competência técnica 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 objetivos nas organizações públicas é muito mais difícil do que nas empresas privadas, porque envolve 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 a sociedade como um todo. 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 fraquezas decorrentes dessa circunstância, que são ainda mais dificultadas pelos seguintes fatores:

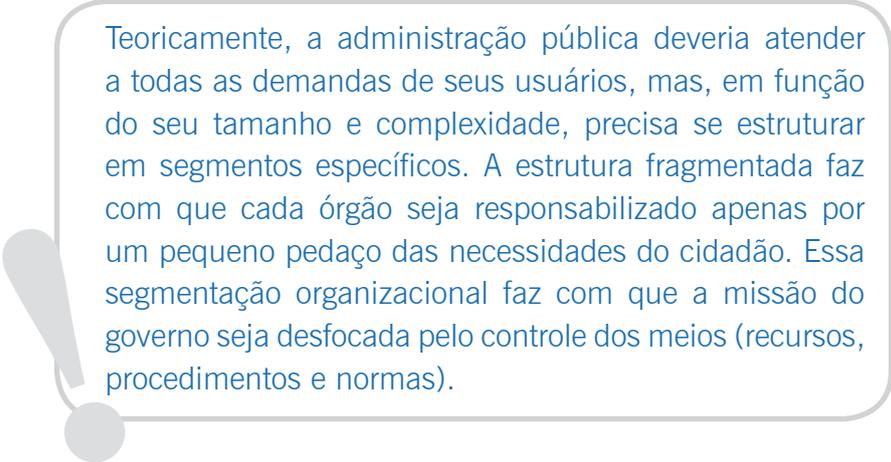
- a avaliação das consequências do processo decisório é muito difícil de ser realizada, porque elas são abrangentes, volumosas e dispersas;
- a definição de objetivos é limitada pelo grau de incerteza e pelas interferências políticas de natureza fisiológica;
- a maioria das decisões concentra-se em objetivos 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 transferir todas as suas atividades para o setor privado, embora haja certas atividades que o setor privado faz melhor que o público.

A decisão de privatizar não é questão gerencial interna, mas política de governo. Cabe a ele identificar quando a concorrência é saudável e quando é destrutiva; e então estabelecer limites adequados. Quando não há concorrência, empresas 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 (PPP – Parcerias Público Privadas) 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 máquina pública.

A Adequação Finalística dos Órgãos Públicos



Teoricamente, a administração pública deveria atender a todas as demandas de seus usuários, mas, em função do seu tamanho e 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 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.

Ressalte-se, nesta 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 forçar os administradores a ouvir 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.

Funcionamento da Máquina Pública

No Brasil, tanto os órgãos da administração direta como as organizações estatais operam com normas nem sempre sensatas, talvez sem perceberem que o formalismo excessivo é uma característica do subdesenvolvimento.

A administração central, extremamente poderosa e ineficiente, alimenta a sua sede de poder através 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. Isto pode provocar a necessidade de extinção de órgãos, redução de estruturas e diminuição ou readaptação do número de funcionários.

A máquina pública, ao criar ambientes de baixo risco, passa uma mensagem perniciosa de que a decisão e a responsabilidade nunca são do funcionário. A descentralização requer um compromisso sério da alta direção e só funciona se os líderes estiverem dispostos a trabalhar em equipe, o que implica dar aos funcionários permissão para decidirem e realizarem mudanças ao mesmo tempo em que ganham autoridade para exigirem maior desempenho.

Uma gerência participativa procura melhorar o sistema, em vez de culpar sempre os servidores pelos erros e fracassos, porque sabe que quando os funcionários não controlam os sistemas pelos quais são responsáveis não podem ser cobrados pelos resultados.

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

Sistemas voltados para o cliente responsabilizam-se por eles, evitam interferências políticas, estimulam a inovação e o processo decisório coletivo, criando oportunidades de escolha e de igualdade entre as pessoas. 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 os cargos do mais 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 curtos 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 (muitas vezes, desmanchando o que foi feito na gestão anterior, para evidenciar a exclusividade de seus feitos); e

- a predominância das decisões rotineiras, estruturadas pela burocracia, que garantem a “vida eterna” das instituições públicas.

É importante destacar o notável grau de modernização por que estão passando as empresas 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 in-seminadora dos valores que sustentam a identidade e a 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 para uma gestão mais lenta, cujos avanços se anulam pelos retrocessos.

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 remuneração, que valorize o servidor competente e acabe com a ociosidade, os privilégios e a impunidade, é necessária para criar novos padrões de liderança, rever os valores vigentes e confrontá-los com a ética dos novos paradigmas.

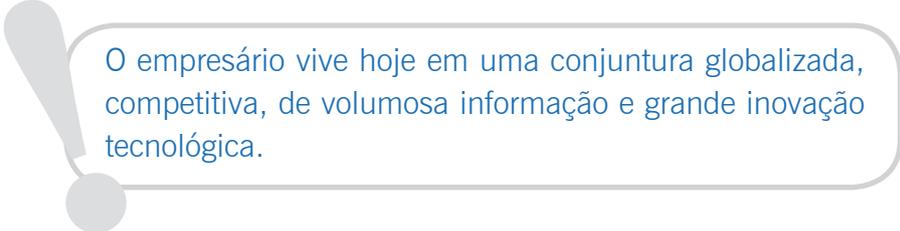
As Dimensões da Decisão no Setor Privado

A produção de bens e serviços destinada a atender às necessidades do mercado consumidor é obtida através das interações entre os fatores de produção que ocorrem em um sistema produtivo, os quais podemos

chamar de Sistema Econômico. Rossetti (1997) menciona que os fatores de produção são:

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

Este último fator é denominado por muitos autores como agente produtivo.



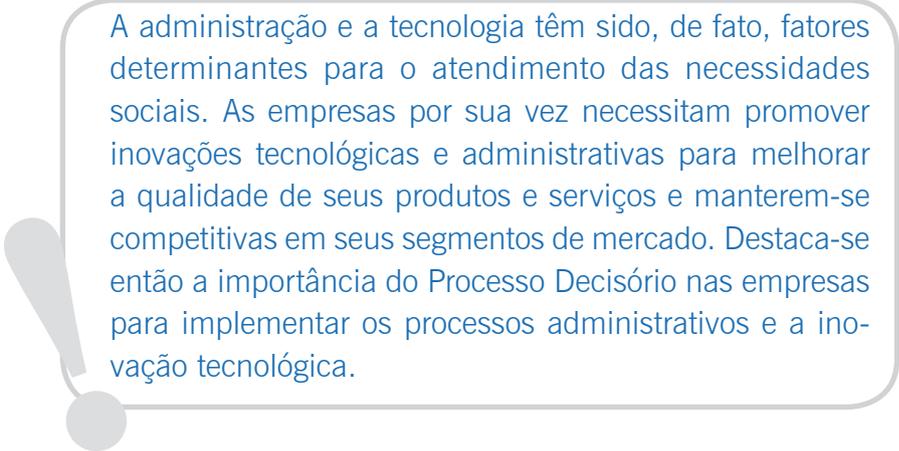
O empresário vive hoje em uma conjuntura globalizada, competitiva, de volumosa informação e grande inovação tecnológica.

A importância da tecnologia no processo de produção é descrita com muita propriedade na 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 empresa atua, o comportamento do consumidor final e a disponibilidade de recursos financeiros para realização de investimentos, que o agente produtivo deve possuir para, combinados com os demais fatores de produção, obter a produção de bens e serviços que serão ofertados no mercado consumidor, com a finalidade principal de satisfazer às necessidades dos consumidores integrantes deste mercado.

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



A administração e a tecnologia têm sido, de fato, fatores determinantes para o atendimento das necessidades sociais. As empresas por sua vez necessitam promover inovações tecnológicas e administrativas para melhorar a qualidade de seus produtos e serviços e manterem-se competitivas em seus segmentos de mercado. Destaca-se então a importância do Processo Decisório nas empresas para implementar os processos administrativos e a inovação tecnológica.

Com efeito, Drucker (1999) ressalta que o poder é importante e necessário para uma organização, pois ela precisa dele para tomar decisões a respeito de pessoas, para estabelecer as regras e a disciplina necessárias à produção de resultados ou para decidir quais produtos irá desenvolver, entre outros desafios empresariais.

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

- entender o mercado em que a empresa 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 principal 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, até para ser flexível frente às constantes adaptações exigidas pelas mudanças paradigmáticas nos relacionamentos sistêmicos das empresas. Esse redesenho é relevante para, conforme Pinto Jr. (2001), a empresa obter o possível, lutando, uma vez ou outra, para alcançar o que parecia impossível. O autor também acentua que conviver com a mudança constitui um desafio de grandes proporções para as sociedades já desenvolvidas, e ainda maior 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 e 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?

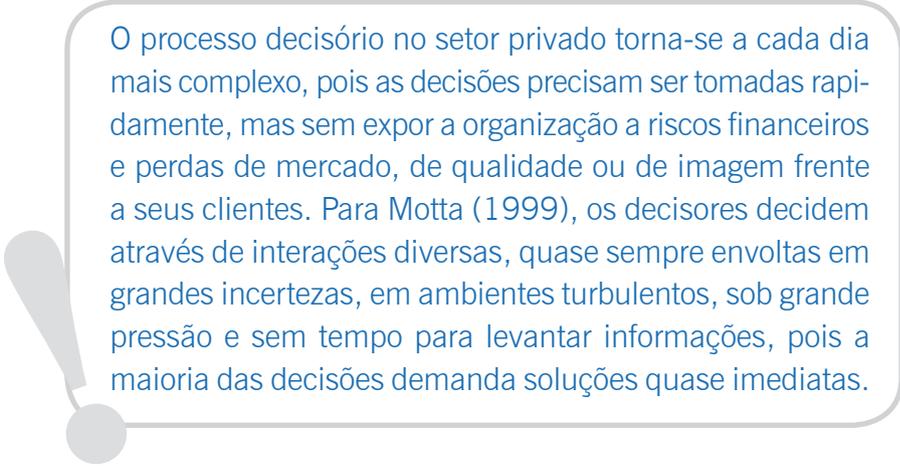
De fato, são necessárias respostas a essas questões para planejar e organizar negócios competitivos, conforme Lerner (2002), quando afirma que, ao se pretender uma gestão eficaz, alguns elementos precisam ser eficientes. São eles, as organizações, os sistemas e os métodos empresariais que, também, precisam ser eficazes.

As Decisões Empresariais

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) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Como você pôde observar nas Unidades 2 e 3, a visão dominante da decisão foi, por muito tempo, baseada na decisão racional, pela qual buscava-se sempre a decisão ótima, sendo que para isso era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificá-las de acordo com sua importância e consequência, selecionando todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar 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). Ainda, nem sempre sabe formular corretamente os objetivos, por não saber qual é realmente o problema, além do que a preferência por uma ou outra alternativa é influenciada pelas convicções intrínsecas do decisor.

Lindblom (1959) corrobora as ideias de Simon e completa que o modelo de Decisão Racional, embora possa ser descrito, não pode ser aplicado, pois implica em 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 a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros e perdas de mercado, de qualidade ou de imagem frente a seus clientes. Para Motta (1999), os decisores decidem através 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, divisão esta que varia em cada empresa; as denominações mais frequentemente utilizadas são: marketing, produção, pessoal e financeira, existindo outras nem sempre estabelecidas formalmente.

Como a empresa é um sistema, o processo decisório também o é, e assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Desta forma, melhorando as etapas iniciais, ou seja, a maneira como são coletadas as informações relevantes para as decisões, pode-se considerar que todo o processo decisório será melhor 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.

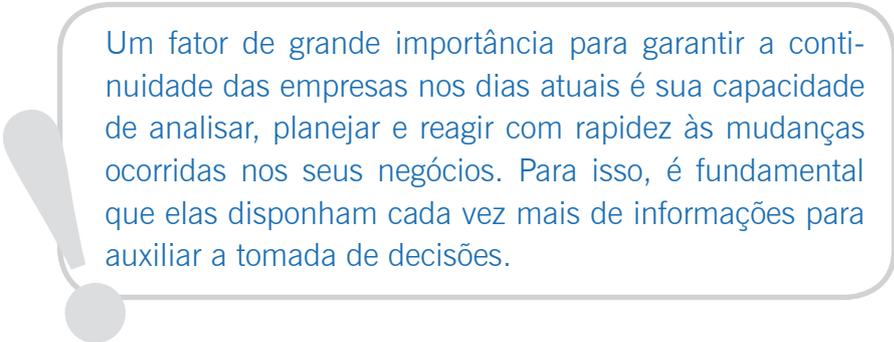
Com a evolução da tecnologia da informação tem-se desenvolvido diversos sistemas que objetivam exclusivamente fornecer informações de qualidade, com baixo custo e de maneira rápida, que sirvam de base ao decisor.

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

Desta 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). Os gestores devem discernir entre tantas informações disponíveis quais são aquelas realmente importantes, ou seja, conseguir “ler” nos dados informações que são verdadeiras e interessantes.

Wetherbe (1997) cita que o maior problema ao conceituar sistemas de informação 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?”, que induz a uma resposta mais objetiva, sem fazer com que ele reflita sobre o processo antes de responder à pergunta.

Tendo isto em mente, mostra-se importante selecionar entre as informações disponíveis um conjunto de informações relevantes 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 empresas nos dias atuais é sua capacidade de analisar, planejar e reagir com rapidez às mudanças ocorridas nos seus negócios. Para isso, é fundamental que elas disponham cada vez mais de informações para auxiliar a tomada de decisões.

Os novos modelos de gestão nas empresas 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:

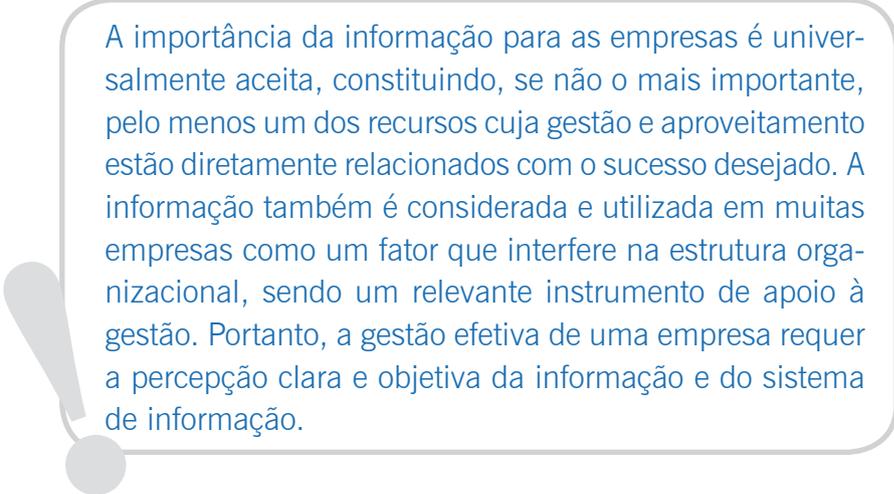
- integração dos sistemas de informação operacional, tático e estratégico, retratando assim o dinamismo das empresas e dos sistemas de informação;

- 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.

Tecnologias Emergentes de Sistemas de Informação Empresariais

Os diversos tipos de sistemas de informação empresariais têm suas próprias características para atender às necessidades de gestão e apoio à tomada de decisão.

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 a seu favor.



A importância da informação para as empresas 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 empresas como um fator que interfere na estrutura organizacional, sendo um relevante instrumento de apoio à gestão. Portanto, a gestão efetiva de uma empresa requer a percepção clara e objetiva da informação e do sistema de informação.

Basicamente, as informações geradas pelo SIG, introduzido na Unidade 1, podem atender a duas finalidades: conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e atuação nestes ambientes (MORESI, 2000). Como consequência, essa classificação deve ser feita em função da tarefa que a informação pode desempenhar nas atividades de uma empresa, quando entendida como crítica, mínima, potencial e sem interesse.

Nesse caso, conforme Moresi (2000), a arquitetura de informação de uma empresa compreende a seguinte estrutura:

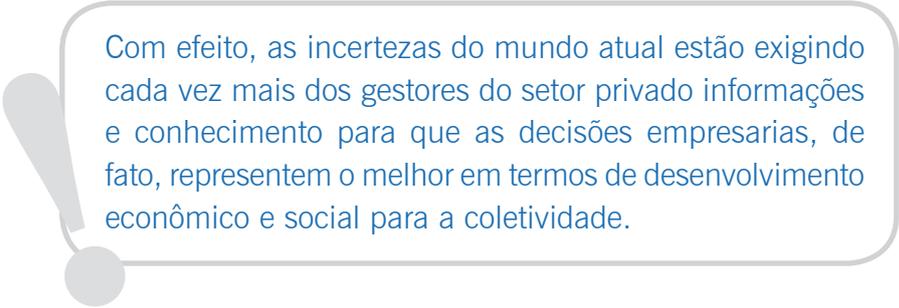
- a informação de nível institucional possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível estratégico;
- a informação de nível intermediário permite observar variáveis presentes nos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

Possibilitando as informações para os níveis descritos, o SIG estará agregando valores aos produtos originários de seus processos.

Estabelecer esses valores não é tarefa fácil, pois se pressupõe que a classificação normalmente é definida pelo usuário; sendo este um ser humano que tem subjetividades quanto a crenças, valores e culturas individuais, além de pertencer a determinado grupo da sociedade com, também, 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 perceber, segundo Moresi (2000), seus níveis hierárquicos.

Esses níveis hierárquicos caminham sequencialmente, pois 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 coletividade.

Resumindo



Na Unidade 5, você viu 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. A gestão pública no Brasil, 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, 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 empresa é um sistema, o Processo Decisório também o é, e, assim, cada ação em uma de suas etapas vai influenciar o todo. Desta forma, melhorando-se as etapas iniciais, ou seja, a coleta de informações relevantes para as decisões, pode-se considerar que todo o Processo Decisório será melhor conduzido. Sabendo-se realmente qual é o problema, e tendo-se em mãos um número de informações fundamentais e, portanto, possíveis de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha.



Atividades de aprendizagem

Questões de revisão:

1. O modelo de administração pública brasileira encerra três grandes desafios. Quais são eles?
2. Comente sobre a evolução histórica dos modelos de gestão e de mudança da administração pública brasileira.
3. Como a governabilidade pode ser o elemento catalisador da gestão pública?
4. Quais as razões mais comumente alegadas para o baixo desempenho das instituições públicas?
5. Como se diferencia o planejamento na área pública em relação à área privada?
6. Explique por que o Processo Decisório torna-se a cada dia mais complexo nas empresas?

6

UNIDADE

Técnicas e Instrumentos de Apoio à Decisão



Nesta Unidade, você vai conhecer os principais conceitos de liderança, a classificação dos sistemas de informação, a tecnologia da informática como apoio à decisão e os novos caminhos na pesquisa sobre o Processo Decisório.

Liderança e Processo Decisório

Caro estudante,

Chegamos agora à última Unidade. É muito importante que você saiba que a Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas para formar uma equipe com o objetivo de gerar resultados para a organização. Esse processo exige habilidade para motivar e influenciar as pessoas de forma ética e positiva.

Mãos à obra para aprender a liderar.

Na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas, mas a maioria dos pesquisadores concorda que alguns traços comuns são importantes para os líderes:

- 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 ações devem estar focadas 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.

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. Para ele a tarefa do líder é desenvolver líderes, pois toda empresa 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 resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes.

Para 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 empresa;
- comunicar essas metas aos recursos humanos; e
- motivá-los para que sejam cumpridas.

Ele considera que “as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a serem líderes”. 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**.

Ele identifica quatro competências comuns nos líderes:

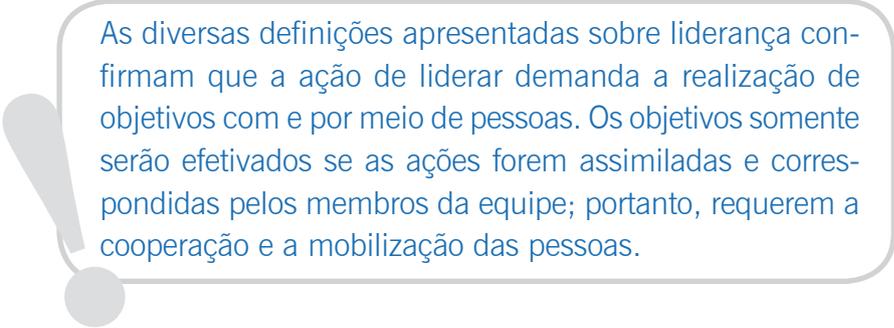
- visão;
- capacidade de comunicação;
- respeitabilidade; e
- desejo de aprendizagem.

Além disso, afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. “Eles também sabem o que querem, por que querem e como comunicar isso aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles”. Considera a liderança um requisito básico para que haja eficácia em qualquer organização ou empresa, seja qual for o tempo em que se viva. Para ele: “O processo de tornar-se um líder é muito parecido com o de tornar-se um ser humano bem integrado”. Useen (1999) amplia o conceito de liderança, dizendo que “liderar não significa apenas ter seguidores, mas saber quantos líderes se conseguiu criar entre esses seguidores”.

Como se pode perceber, inúmeros autores buscaram definir o conceito de liderança apresentando ações que, sendo realizadas por indivíduos, consistem em características de liderança (CARTWRIGHT; ZANDER *apud* MINICUCCI, 1997) ou na influência do ambiente (DRUCKER, 1997). Outros (SENGE, 1998) buscam definir liderança com atributos como tensão e energia ou sob o prisma dos atributos morais (BENNIS, 1996) e competências analíticas, técnicas e políticas necessárias ao líder. Kotter (1997) cita a função primária do líder como sendo a de produzir mudança, considerando as capacidades de liderança inatas.

Podemos verificar que a maioria dos autores possui a visão do que o líder dever 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), 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 é preciso se perguntar: 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? Eles 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 definições 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.

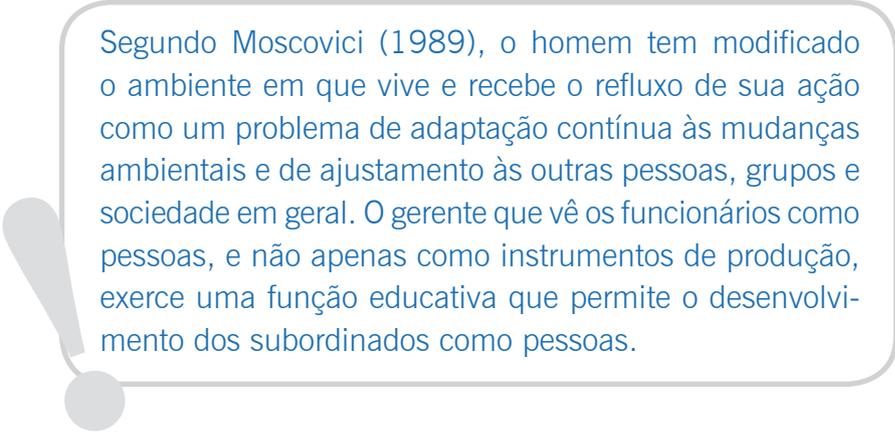
Para Bennis e Nanus (1988), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Exercer a autoridade pode ser suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação é preciso haver a liderança, pois ela é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto.

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

Segundo Bennis (1996), as principais características que os líderes possuem são:

- **Visão sistêmica** – corresponde a ter muito claro o que se quer e aonde chegar, tanto no nível profissional como 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 empresa, de curto e 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 fundamental 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 desenvolvê-los. A segunda é a **sinceridade**, chave para o autoconhecimento, portanto, necessária 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, experimentar e 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 através da audácia que se consegue o sucesso. Na gestão das organizações, é importante ter a ousadia necessária para enfrentar as adversidades do ambiente.

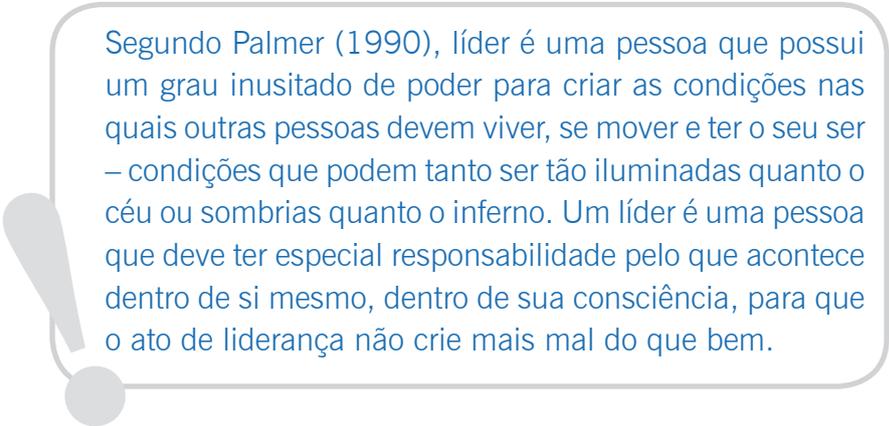


Segundo Moscovici (1989), o homem tem modificado o ambiente em que vive e recebe o refluxo de sua ação como um problema de adaptação contínua às mudanças ambientais e de ajustamento às outras pessoas, grupos e sociedade em geral. O gerente que vê os funcionários como pessoas, e não apenas como instrumentos de produção, exerce uma função educativa que permite o desenvolvimento dos subordinados como pessoas.

Thompson *et al.* (1993) desenvolveram um instrumento, denominado Inventário de Liderança Visionária (ILV), que avalia sete dimensões básicas da liderança autenticamente eficaz:

- **disposição para 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; e
- **sensibilidade organizacional:** compreensão do comportamento humano e de como influenciar as pessoas; diplomacia.



Segundo Palmer (1990), líder é uma pessoa que possui um grau inusitado de poder para criar as condições nas quais outras pessoas devem viver, se mover e ter o seu ser – condições que podem tanto ser tão iluminadas quanto o céu ou sombrias quanto o inferno. Um líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si mesmo, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem.

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 (MOTTA, 1995).

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 empregados em cada tarefa específica. Um estilo de liderança adequado para um empregado novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente.

Rosen (1993) comenta que o poder das pessoas talvez seja a força mais poderosa, já que penetra em todas as facetas de todos os tipos de negócios, tocando em cada estágio das operações e cada estratégia, meta ou visão. Dessa forma convém ressaltar 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 empresas, 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, acidentes, mediocridade e reposições.

De acordo com Motta (1995), ser dirigente é como reger uma orquestra, onde 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, 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 garantia de que os objetivos serão 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, essas habilidades e conhecimentos são:

- **estratégia** – conhecer e desenvolver alternativas que respondam a demandas, necessidades e 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; e
- **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. 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 empresas e seus respectivos líderes, que são capazes de se renovar continuamente através da inovação em estratégia, produtos, processos, relacionamento humano e conexão com a sociedade, definitivamente obterão amplas vantagens competitivas.

Tecnologia da Informação – é todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer estejam aplicados no produto, quer estejam aplicados no processo. Fazem parte da TI os microcomputadores, servidores, *scanners*, *softwares*, planilhas eletrônicas, banco de dados, entre outros. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

Classificação dos Sistemas de Informação

De acordo com Stair (1998), o Sistema de Informação pode ser compreendido como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (as entradas), manipulam e armazenam (o processamento), disseminam (a saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação. Segundo Laudon e Laudon (1996), o Sistema de Informação é um conjunto de componentes que se relacionam na coleta, processamento, armazenagem e distribuição da informação para apoiarem a tomada de decisão nas organizações. De acordo com Cautela e Polioni (1982), os Sistemas de Informação são utilizados para prover informações, seja qual for o uso dessas na organização.

Assim, pode-se, conceitualmente, pensar nesses sistemas sem necessariamente ter um suporte computacional. Nas organizações os **Sistemas de Informação** 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 (a chamada TI) como suporte.

Para Stair (1998), os Sistemas de Informação computacionais utilizados nas organizações podem ser classificados em basicamente cinco tipos:

Caso tenha alguma dúvida, reveja a Unidade 1 antes de prosseguir.

Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistema Transacional (ST), Sistema de Informação Gerencial (SIG), Sistema de Informação Executiva (SIE), Sistema Especialistas (SE) e Sistema de Apoio à Decisão (SAD).

- **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 *on-line*. Transações em lote são inseridas e processadas no sistema em intervalos regulares de tempo. Transações *on-line*, por sua vez, são inseridas e processadas no mesmo momento em que vão acontecendo. A utilização de sistemas de processamento de transações permite que as empresas tornem-se mais eficientes e conseqüentemente mais competitivas. Essa foi a primeira aplicação utilizando a tecnologia da informação para a maioria das organizações.
 - Esse tipo de sistema é compreendido por um conjunto de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos (enfim, um sistema de informação) utilizados para a automatização de qualquer atividade rotineira da organização, como, por exemplo, 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 isto maior agilidade e eficiência para a realização de negócios e desta forma tornarem-se mais competitivas. Esses tipos de sistemas disponibilizam aos gerentes e 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.

Para saber mais sobre Inteligência Artificial, acesse : <<http://www.brasilecola.com/informatica/inteligencia-artificial.htm>> . Acesso em: 7 abr. 2015.

Saiba mais sobre Inteligência Competitiva em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>> . Acesso em: 7 abr. 2015.

- **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 funcionários 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 realizar tarefas como, por exemplo, 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 análise sobre informações obtidas de diversas fontes de dados na empresa, com o objetivo de capacitar os usuários a solucionar problemas de forma integral.

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

Um importante conceito atualmente é o de **Inteligência Competitiva (IC)** e muitos sistemas de informação baseados neste conceito têm surgido.

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

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

É importante ressaltar, contudo, 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 tipos.

Sobre o Sistema de Gestão do Conhecimento, acesse: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/16108/sistema-de-gestao-do-conhecimento-o-filao-promissor-para-as-organizacoes#>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

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, é a rapidez e a exatidão com que os administradores recebem as informações que determina, em grande parte, a eficiência do sistema de controle.

Tecnologia da Informação

A influência da tecnologia na sociedade moderna é bastante intensa, principalmente no que se refere à **Tecnologia da Informação**. A velocidade com que a TI evolui tem reflexos na sociedade que a utiliza.

Tecnologia da Informação – um conjunto de *hardware* e *software* que tem como função o processamento de informações, que por sua vez implica em coletar, armazenar, transmitir, recuperar, manipular e exibir dados, por tarefas que podem estar incluídas em microcomputadores, conectados a redes ou não, a *scanners*, estações de trabalho, planilhas eletrônicas ou banco de dados, além de outros. Fonte: Campos Filho (1994).

Hardware – as partes físicas e concretas de um sistema de computação, como circuitos integrados, discos, monitores, impressoras, mecanismos periféricos etc. Fonte: Lacombe (2004).

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

A importância e o conceito de sistema de informações evoluíram com o decorrer dos anos. Os sistemas de informação passaram por várias etapas, como a operacionalização das tarefas rotineiras, a integração entre os diversos sistemas de informação na empresa 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 com a burocracia. As preocupações eram reduzir o custo e tempo de processamento dos papéis de rotina, especialmente na área de contabilidade.

A partir da década de 60, 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 80, o conceito de informação começou a mudar novamente, em função 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 atendimento às necessidades de mercado. Desde então, a informação é considerada como um recurso estratégico, uma fonte potencial de vantagem competitiva ou, ainda, uma arma estratégica.

A principal razão para qualquer tecnologia existir deveria prender-se à sua utilidade, ou seja, ela só 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 tecnologia da informação deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, além de simplificar a operacionalidade de sua atividade.

Albertin (2001) diz que as mudanças e evoluções na economia e nos mercados têm provocado turbulências acentuadas. Dessa forma, a TI

passa a ser decisiva no fracasso ou sucesso de uma empresa, contribuindo para que esta possa ser mais ágil, flexível e forte frente ao mercado, ao invés de ficar à sua mercê.

Segundo Morton (1991), a TI afeta a estratégia das empresas 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 através de tecnologias como banco de dados.

Albertin (2001, p. 38), tendo com base o modelo das cinco forças competitivas de Porter (2001), analisou o uso estratégico da TI da seguinte forma:

- **novos entrantes:** a TI pode ser determinante para evitar a entrada de novos concorrentes, tanto pelo valor do investimento necessário como 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 sua qualidade; e
- **indústria:** a TI continua oferecendo grandes contribuições para a melhoria e redesenho dos processos, de estruturas organizacionais.

Numa análise mais atual do impacto da TI, Porter (2001) diz que o entendimento da estrutura da indústria em que a empresa 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 só através da integração das novas TIs, como a Internet, com a estratégia da organização é que esta terá condição de tornar-se uma poderosa força competitiva.



Podemos concluir, portanto, que é fundamental aos tomadores de decisões entenderem como a Tecnologia da Informação pode ser usada estrategicamente com o intuito de gerar vantagens competitivas para as organizações.

Técnicas Utilizadas na Tomada de Decisão

Alguns autores, tais 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 empresas, 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 (1, 2 ou mais de 3 anos à frente) e, através dessa imaginação, desdobrar este futuro em três cenários: utópico, realista e de crise (MORITZ, 2004). Para isso, são utilizadas as seguintes técnicas:

Brainstorm ou *Brainstorming* (tempestade de ideias)

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.

Vantagem: não pressupõe a necessidade de especialistas.

Desvantagem: 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 *experts* avalia várias alternativas, atribuindo valores numéricos a critérios escolhidos pelo consenso.

Diagrama de Espinha de Peixe

Técnica que permite visualizar melhor o universo em que o problema está inserido. Isso é feito por meio da construção de um diagrama no qual as causas vão sendo cada vez mais discriminadas até chegar à sua origem.

A Figura 8 traz um exemplo do diagrama de espinha de peixe, também conhecido como diagrama de causa e efeito.

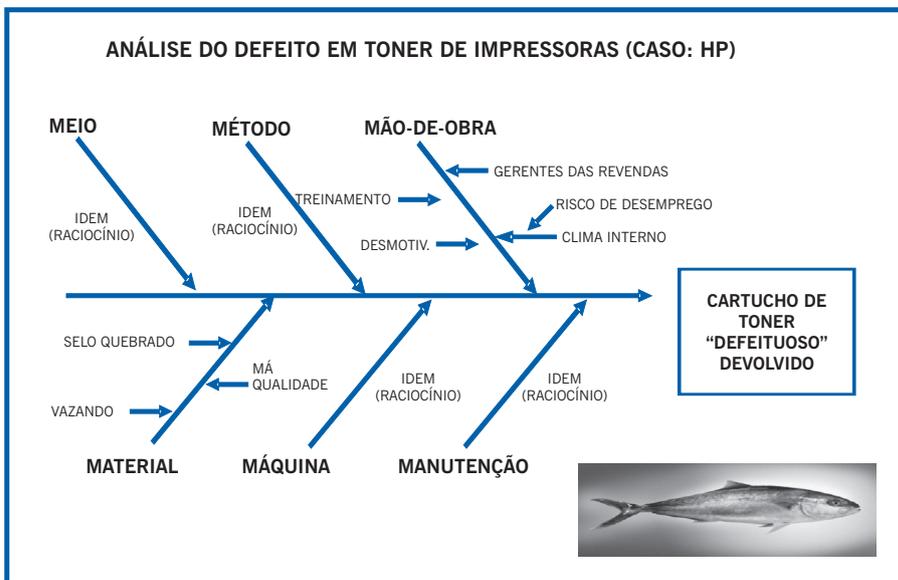


Figura 8: Diagrama de causa e efeito (Espinha de peixe)
Fonte: Adaptada de Ishikawa (1997)

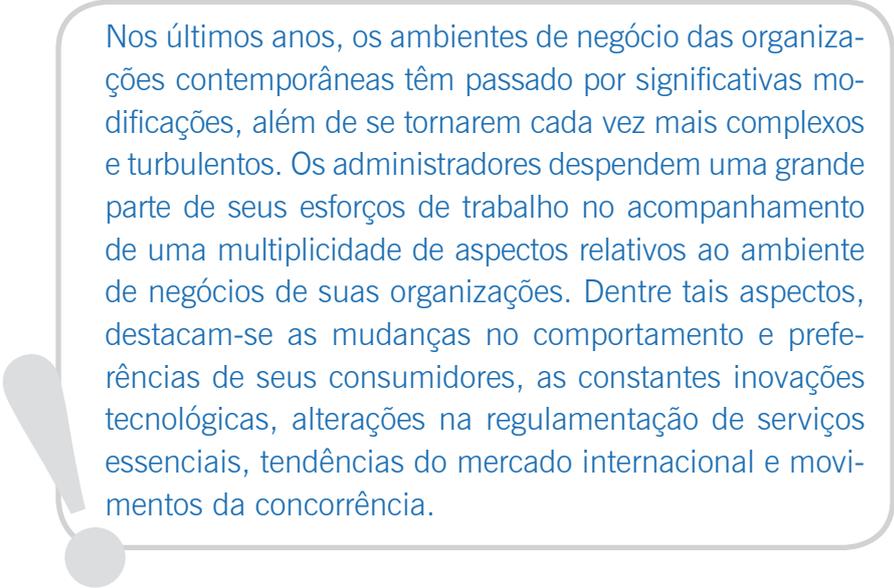
Vantagens: permite a visualização das causas de um problema de forma clara e agrupada por fatores chaves.

Desvantagens: para o correto uso dessa técnica, é necessária a presença de pelo menos um especialista no problema e outro 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, através das seguintes etapas:

- geração de ideias;
- registro de ideias;
- esclarecimento de ideias; e
- votação de ideias.



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 uma grande parte de seus esforços de trabalho no acompanhamento de uma multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios de suas organizações. Dentre tais aspectos, destacam-se as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, alterações na regulamentação de serviços essenciais, tendências do mercado internacional e movimentos da concorrência.

Os Novos Caminhos na Pesquisa sobre Decisão

A internacionalização das empresas, 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 (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001). Com a redução de barreiras no comércio internacional desenvolveu-se um novo ambiente de negócio – doméstico e internacional – de crescente competição entre as empresas, em busca de maior participação de 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 empresas nacionais.

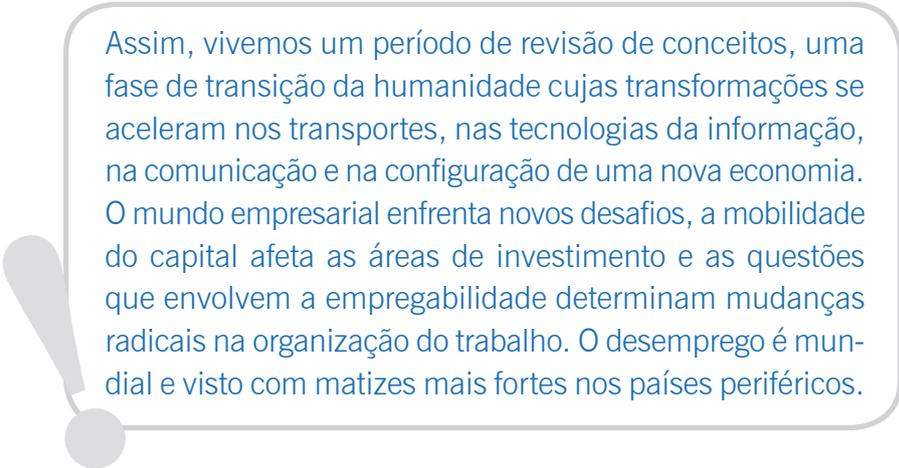
Porém, para atuar e obter sucesso num ambiente globalizado, as empresas necessitam cada vez mais entender seus potenciais mercados e ferramentas de gestão que as tornem mais competitivas, ou seja, mais capacitadas para tomarem vantagem das oportunidades e ameaças geradas por seu ambiente de negócio. Para Schneider (2000), no Brasil o processo de internacionalização das empresas 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 estas 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. Conforme já previa Laudon e Laudon (1996), o futuro verá ainda mais “inteligência” incluída nos dispositivos comuns, com o poder de um computador do tamanho do bolso de uma camisa.

Ainda, hoje em dia, a grande maioria dos produtos e dos sistemas é produzida de forma genérica obedecendo a uma linha de produção baseada na pesquisa de necessidades médias do público consumidor ou do interesse do produtor ou do fornecedor em comercializar este ou aquele produto, ou seja, o produto é quase que literalmente imposto ao consumidor, que terá que escolher entre os modelos propostos sem que diretamente tenha tido qualquer influência na escolha do modelo.

A grande mudança que está sendo observada é o interesse cada vez maior do consumidor de interagir com essa produção, e de ver as suas necessidades pessoais atendidas. Isso se deve, em muito, ao acesso à informação e a um conhecimento cada vez maior do que existe em outros mercados consumidores.

Para que essa realidade seja possível é necessário um nível de conscientização elevado de ambas as partes envolvidas: do produtor, que, sem comprometer as suas margens de lucro, permite ao consumidor uma interação com a linha de produção e deste, que precisa conhecer o produto que deseja adquirir e poder fazer nele as adaptações necessárias e possíveis para atender às suas necessidades. Vemos então uma mudança geral no comportamento onde o fluxo da produção andava em um único sentido, ou seja, a produção era literalmente empurrada, e hoje a vemos sendo compartilhada e puxada pelo cliente, em um sistema de mão dupla onde ocorre uma realimentação da base de dados de forma constante e direta, seja através do produtor que irá adaptando a sua linha de montagem às novas tendências, seja do consumidor que terá que se manter atualizado sobre os diferentes produtos; e ainda dos funcionários, dos responsáveis diretos pela produção, que terão obrigatoriamente que estar envolvidos de forma global na produção, e não mais na forma compartimentada que até então predominava.



Assim, vivemos um período de revisão de conceitos, uma fase de transição da humanidade cujas transformações se aceleram nos transportes, nas tecnologias da informação, na 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 tecnologias da informação influenciam esse contexto e introduzem alterações que atingem a demanda de mão de obra exigindo novas aptidões e novos perfis profissionais.

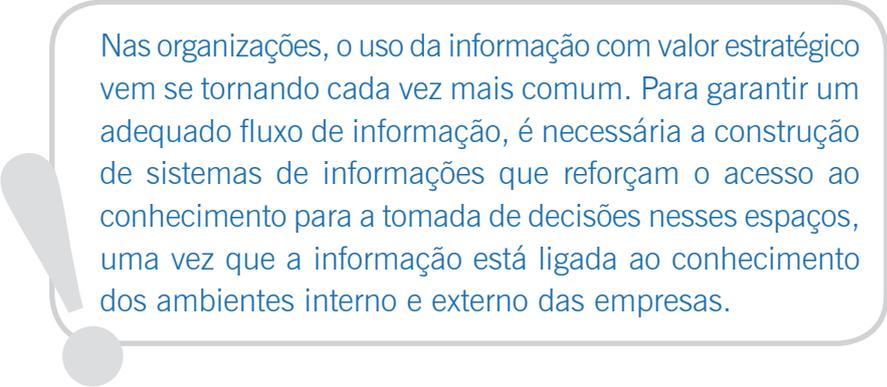
Com isso, é significativa a exclusão de um número cada vez mais elevado de indivíduos que não se enquadram nos padrões exigidos pela nova ordem social e econômica.

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 60 era consensual que o futuro pertencia ao capitalismo sem perdedores, seguramente administrado por governos nacionais atuando em conjunto. No entanto, as décadas posteriores de 80 e 90 foram dominadas por um consenso baseado em suposições contrárias de que os mercados globais são incontroláveis; assim, nação, empresa ou indivíduo, tem que ser o mais competitivo possível.

Acreditamos 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 tecnologias da informação, que, em conjunto com a telecomunicação, passam a promover uma transformação econômica e social expressiva na sociedade.

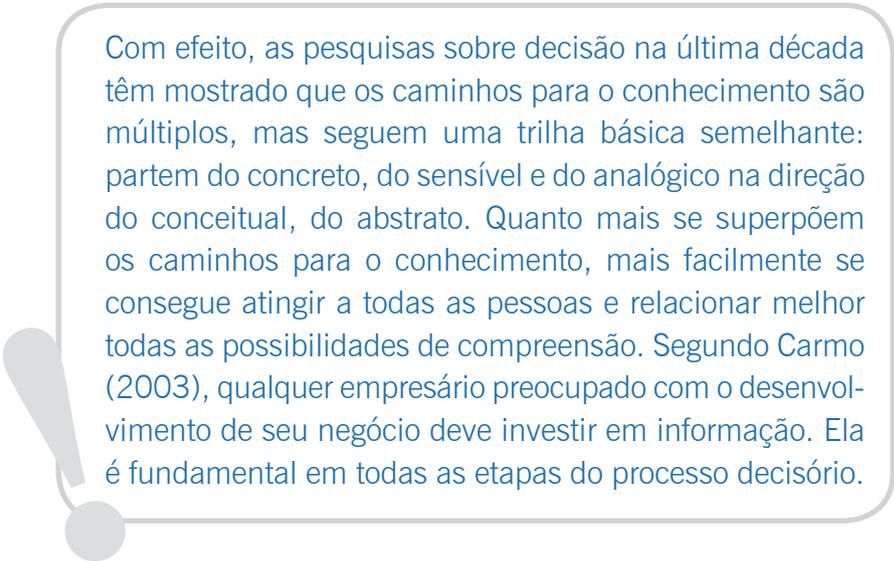


Nas organizações, o uso da informação com valor estratégico vem se tornando cada vez mais comum. Para garantir um adequado fluxo de informação, é necessária a construção de sistemas de informações que reforçam o acesso ao conhecimento para a tomada de decisões nesses espaços, uma vez que a informação está ligada ao conhecimento dos ambientes interno e externo das empresas.

Dada a necessidade de obter informações cada vez mais rápidas surgem novas tendências que objetivam recuperar a informação de forma acelerada.

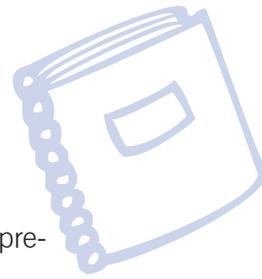
Considerando o ambiente das organizações, em que mudanças vêm ocorrendo, motivadas pelos atuais padrões econômicos que visam a contenção de custos nas empresas, algumas tendências se destacam: o estudo da concorrência, o uso das tecnologias da informação e o contexto, onde as relações entre pessoas estão 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 à inadaptação devido às exigências do mercado. Nesse caso, o uso da informação nas organizações é reconhecido em virtude da procura de meios mais competentes para atender às 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 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.

Resumindo



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

Os Sistemas de Informações, de apoio à decisão, podem ser compreendidos como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (as entradas), manipulam e armazenam (o processamento), disseminam (a saída) os dados e as informações e fornecem mecanismo de retroalimentação. Segundo Laudon e Laudon (1996), o Sistema de Informação é um conjunto de componentes que se relacionam na coleta, processamento, armazenagem e distribuição da informação para apoiar a tomada de decisão nas organizações. De acordo com Cautela e Polioni (1982), os Sistemas de Informação são utilizados para prover informações, seja qual for o uso deles na organização.

Vivemos um período de revisão de conceitos, uma fase de transição da humanidade cujas transformações se aceleram nos transportes, nas tecnologias da informação, nas comunicações 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.



Atividades de aprendizagem

Questões de revisão:

1. Quais as habilidades e conhecimentos gerenciais de alto nível que podem ser aprendidos ou ensinados, de acordo com Motta?
2. O que você entende por liderança?
3. Quais as competências comuns nos líderes identificadas por Warren Bennis?
5. O que você entende por Sistema de Informações Gerenciais?
6. Porque cada vez mais os mercados externos vêm se tornando alvos estratégicos para as empresas nacionais?
7. Considerando a complexidade do ambiente e a sua influência nas organizações, identifique as principais tendências que visam a contenção de custos nas empresas.

Trabalho em grupo

Faça, com seu grupo de estudos, uma pesquisa sobre as organizações e a utilização dos Sistemas de Informação no apoio ao seu processo decisório. Cite e comente os principais sistemas e suas respectivas contribuições à tomada de decisão gerencial.

Referências



ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, jul.-set. 2001.

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

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

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. Educação, trabalho e delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. *Ciência da Informação*. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 14-24, set.-dez. 2000.

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.

BARCLAY, Ian. The new product development process: part 2. Improving the process of new product development. *R&D Management*, 22, 4, 1992.

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

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

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

BOUDON, Raymond. *Lidéologie*. Paris: Seuil, 1991.

BRETAS PEREIRA, Maria José Lara. A busca da excelência nos serviços públicos. In: *Decidir*, outubro de 1995, pp. 32-38.

CAMPOS FILHO, Maurício. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 6, p.33-45, nov.-dez. 1994.

CARMO, Romeu Mendes do. *Gestão do Conhecimento*. 2003. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p39.html>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

CARVALHO, Leandro. *Juscelino Kubitschek: Plano de Metas e Brasília*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/juscelino-kubitschek.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

CAUTELA, Alessandro L.; POLIONI, Fabio. *Sistemas de informação: Livros Científicos e Técnicos*. São Paulo: F.G.F., 1982.

CENTRO de Investigação para Tecnologias Interactivas. *Estudo Sobre Inteligência Artificial*. [2010?]. Disponível em: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html>. Acesso em: 8 abr. 2015.

CHANG, Richard Y. *Construindo uma equipe de sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. *Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry*. Boston/MA/USA: Harvard Business School Press, 1991.

CLAUSING, D. P. *Total quality development: a step-by-step guide to world class concurrent engineering*. *The American Society of Mechanical Engineers*. New York. 1994.

CONNOR, Deni. *Hitachi para bolster disposições do armazenamento*. 2005. Disponível em: <<http://www.computerworld.com>>. Acesso em: 3 set. 2012.

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

CULTURA Brasil. *Getúlio Dornelles Vargas*. [2010?]. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/vargas.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

CUSUMANO, M. A.; NOBEOKA, K. *Thinking Beyond Lean: How Multi- Project Management is Transforming Product Development at Toyota and other Companies*. New York: Simon & Schuster Publishers, 1998. 245p.

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

_____. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 1996.

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

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

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

ESCOLA Brasil. *Governo de Castello*. [2012?]. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/castelo-branco.htm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

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

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

FREMONT, Kast; ROSENZWEIG, James. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976.

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

GOLDBARG, M. A. *Times: ferramenta eficaz para a qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMES; Luiz Flávio M.; GOMES, Carlos Francisco; ALMEIDA, Adiel T. de. *Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.

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.

HARDINGHAM, Alison. *Trabalho em equipe*. São Paulo: Nobel, 1995.

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

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

HISTÓRIA da Administração. *Alberto Guerreiro Ramos*. [2010?]. Disponível em: <http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=94:alberto-guerreiro-ramos&catid=10:gurus&Itemid=10>. Acesso em: 7 abr. 2015.

- HOFFHERR, Glen D.; YOUNG, N. W. *Equipes de trabalho: para ótimos resultados*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HOUAISS, Instituto Antonio Houaiss. *Versão monousuário, 3.0*. CDROM. Objetiva: junho de 2009.
- INSTITUTO de Matemática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). *Claude Schannon: o pai do bit*. [2010?]. Disponível em: <<http://www.mat.ufrgs.br/~portosil/shannon.html>>. Acesso em: 7 abr. 2015.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO, Luís. *Administração (Introdução e Teorias)*. Curso de graduação em Administração a distância. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- KELLER, Robert. *Tecnologia de Sistemas Especialistas: desenvolvimento e aplicação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- KELLY, Keith. *Técnicas para tomada de decisão em equipe*. São Paulo: Futura, 2000.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEHRICH, Heinz. *Administração: fundamentos da teoria e da ciência*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____. *Administração, organização, planejamento e controle*. São Paulo: Pioneira, 1986-1987.
- _____. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira, 1972.
- KOONTZ, Harold. WEHRICH, Heins. *Administração: fundamentos da teoria e da ciência*. Pioneira, São Paulo, 1995.
- KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Os líderes necessários. *HSM – Management*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 6-12, set.-out. 1997. (Entrevista).
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane Price. *Management Information Systems: organization and technology*. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- LERNER, Walter. *Como planejar e organizar negócios competitivos*. São Paulo: IOB; Pioneira Thompson Learning, 2002.
- 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.
- MAXIMIANO, 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; WOOLDRIGDE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender o 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; CHARNOV, Bruce. *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; Universidade Federal de Santa Catarina. *Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos*. Florianópolis, 2004. 151 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- MORTON, Michael S. Scott. *The corporations of the 1990: Information Technology and Organization Transformation*. Oxford: Oxford University Express, 1991.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- _____. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MOREIRA, Francisco Xavier. *Drucker num fim-de-semana*. [2010?]. Disponível em: <<http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/peterdrucker.php3>>. Acesso em: 7 abr. 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALMER, Parker. *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. 20009. 1990.
- PEDAGOGIA & educação. *Economista Norte-Americano Milton Friedman*. [2010?]. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/biografias/milton-friedman.jhtm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.
- _____. *Filósofo e Cientista Político Inglês Thomas Hobbe*. [2011?]. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/biografias/thomas-hobbes.jhtm>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

PEREIRA, Maria José L.; FONSECA, João Gabriel M. *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.

RAMOS, Guerreiro Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RENESCH, John (Org.); THOMPSON, John W. A Liderança Corporativa no Século XXI. In: *Novas Tradições nos Negócios – Valores Nobres e Liderança no Século XXI*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993. pp. 219-231.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROSEN, Robert H. Anatomia de uma Empresa Saudável. In: *Novas Tradições nos Negócios – Valores Nobres e Liderança no Século XXI*. Org.: John Renesch. São Paulo: Ed. Cultrix, 1993. pp. 123-134.

ROSSETTI, José Pascoal. *Introdução à Economia*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHNEIDER, Ana Cristina S. *O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso*. 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SEIXAS, José Alberto. *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*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia, São Carlos, 2000.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

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: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

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

STAIR, Ralph M. *Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STONER, James Arthur F.; FREEMAN, Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLEDO, J. C. *Gestão da mudança da qualidade de produto*. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 1993.

TRAMA Comunicações. *Henry Mintzberg desvenda o dia a dia da Gestão em “Managing”*. [2010?]. Disponível em: <http://www.tramaweb.com.br/cliente_ver.aspx?ClienteID=132&NoticiaID=7400>. Acesso em: 30 out. 2012.

URIS, Auren. *O livro de mesa do executivo*. São Paulo: Pioneira, 1989.

USEEM, Michael. A hora de ser líder. *Revista Você S/A*, n. 10, p. 68-7, abr. 1999.

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

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

_____. *Ensaio de Sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

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

YOUNG, Stanley. *Administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1977.

Gilberto de Oliveira Moritz



Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1971). Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP, (1974). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998) e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004).

Experiências profissionais: Vice-presidente do Grupo Hoepke (1988/1995). Presidente do CRA – 12ª região/SC (1985/86). Chefe de Departamento de Ciências da Administração da UFSC (1977/1978; 2000/2001; 2010/2012). Presidente da Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas (2004/2005). Atualmente é professor associado do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, coordenador do Núcleo Interdisciplinar de Estudos de Cenários e Futuros (NICEF do CAD/CSE/UFSC) e coordenador do Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para Formação de Gestores. *E-mail*: gomoritz@cse.ufsc.br.

Maurício Fernandes Pereira

Administrador, Mestre e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Pós-doutorado em Administração pela FEA/USP. Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Diretor do Centro Sócio-Econômico da UFSC (2004 – 2009). Presidente da FEESC (2009). Avaliador ad-hoc do INEP/MEC. Conselheiro titular do Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Tem publicado diversos trabalhos em Revistas e Congressos Nacionais e Internacionais da Área de Administração. Foi Chefe do Departamento de Ciências da Administração da UFSC (2002/2004) e Coordenador do Curso de Graduação em Administração (2002/2004). É editor da *Revista de Ciências da Administração*. Tem participado como palestrante em diversos eventos nos temas: “Planejamento Estratégico em Organização: da teoria a prática” e “Planejamento Estratégico Pessoal: o caminho da riqueza”. É Pesquisador do CNPq. É *Coach*, em processo de Certificação pelo *Integrated Coaching Institute*, credenciado pelo International Coach Federation. Participou do Fórum Mundial de Estratégia 2008 e da Expomanagement (2001, 2002, 2004 e 2005). Participou do Fórum Mundial de Alta Performance (2007). Participou do Fórum Mundial de Negociação (2009). Participou de palestras internacionais com os principais expoentes do Management Mundial: Adrian Slywotzky, Alvin Toffler, Andreas Huettnner, Anita Roddick, Arie DeGeus, Bem Zander, Bernd Schmitt, Bruce Jones, C.K. Prahalad, Clayton Christensen, Daniel Esty, Daniel Goleman, Deepak Chopra, Don Peppers, Edward de Bono, Evan Schwartz, Fred Kofman, Frederick Reichheld, Gian Luigi Buitoni, Henry Mintzberg, Hyrum Smith, Jack Welch, Jeanne Bliss, Jeff Fettig, Jeffrey Pfeffer, Jeffrey Sachs, Jim Collins (2 vezes), Jimmy Wales (Fundador do Wikipedia), Joseph Stiglitz (Prêmio Nobel de Economia em 2001), Kenichi Ohmae, Kevin J. Clancy, Lester Thurow, Michael Hammer, Michael Porter (Duas vezes), Muhammad Yunus (Prêmio Nobel da Paz em 2006), Nassim Nicholas Taleb, Noel M. Tichy, Paul Krugman (Prêmio Nobel de Economia 2008), Peter Drucker, Peter Senge, Philip Kotler, Ram Charam, Regis McKenna, Renée Mauborgne, RenFrank Maguire, Richard Teerlink, Roger Merrill, Scott Bedbury, Scott McNealy, Stephen Covey (Três vezes), Sydney Finkelstein, Thomas Stewart, Tom Peters (Duas vezes), Vijay Govindarajan. Participou de Palestras Nacionais com: Abílio Diniz, Alexandre Jacques, Arnaldo Jabor, Carlos Alberto Júlio, César Souza, Chieko Aoki, Clemente Nóbrega, Eneida Bini, Ernesto Heinzlmann, Eugênio Mussak, Eugênio Staubb, Júlio Ribeiro, Leila Navarro, Luiza Helena Trajano, Maurício Botelho, Max Gehringer, Orizes Silva, Oscar Motomura, Paulo Gaudêncio, Pedro Mandeli, Raul Candeloro, Ricardo Semler, Robert Wong, Washington Olivetto, William Ury, George Kohlrieser, Paul Schoemaker e Daniel Shapiro. Currículo completo encontra-se na Plataforma Lattes da Capes em: <http://lattes.cnpq.br/1031023823121360>. Site Pessoal: www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira

