

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

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Organização, Processos e Tomada de Decisão

Antônio Artur de Souza

2021

Prof. Antônio Artur de Souza

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão de EaD pela Universidade Federal Fluminense (UFF); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); e Doutor em Management Science pela The University of Lancaster. Atualmente é Coordenador do Núcleo de Estudos Gerenciais e Contábeis (NEGEC) situado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professor da mesma universidade.



Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S729o Souza, Antônio Artur de
Organização, processos e tomada de decisão / Antônio Artur de Souza.
– Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC;
Brasília]: CAPES: UAB, 2015.
109 p.: il.

Bacharelado em Administração Pública
Programa Nacional de Formação em Administração Pública
Inclui referências
ISBN: 978-85-7988-281-4

1. Gestão estratégica. 2. Processo decisório. 3. Desenvolvimento Organizacional. 4. Educação a distância. I. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). II. Universidade Aberta do Brasil. III. Título.

CDU: 658.011.2

Catalogação 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

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO

Antônio Artur de Souza

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE

Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO

José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO

Anita Maria de Sousa

Aldo Barros e Silva Filho

Enifrance Vieira da Silva

Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL

Maria Tereza Lapa Maymone de Barros

Geruza Viana da Silva

CAPA

José Marcos Leite Barros



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 - ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	9
Organização e Reorganização	9
Definindo Organização	9
Organização Formal e Informal	11
Organogramas	12
Comunicação	16
CAPÍTULO 2 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	21
Estrutura Organizacional	21
Níveis Hierárquicos	21
Tipos de Estruturas	23
Métodos e Instrumentos de Modernização de Estruturas	25
Estruturas Alternativas e Tendências Atuais	27
Componentes e Condicionantes da Estrutura Organizacional	30
Departamentalização	34
Centralização e Descentralização	39
CAPÍTULO 3 - PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	45
Processos	45
Definição	45
Hierarquia de Processos	47
Gerenciamento de Processos	48
Projeto, Análise e Revisão de Processos	49
Fluxogramas	53
Layout e Aproveitamento Racional do Espaço Físico	64
CAPÍTULO 4 - TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	75
Tomada de Decisão na Organização	75
Tomada de Decisão como Atitude Gerencial	75
Efetividade, Eficácia e Eficiência da decisão	77
Atores e Estilos de Tomada de Decisão	78
Tipos de Decisão e de Problemas	82
Condições para a Tomada de Decisão e Riscos do Processo Decisório	86
As Alternativas e a Decisão racional	88
Métodos de Tomada de Decisão	90
CAPÍTULO 5 - ESTRATÉGIA NA TOMADA DE DECISÃO.....	97
Estratégia na Tomada de Decisão	97
Análise Estratégica	97
Alocação e Mobilização dos Recursos	99
Controle para Tomada de Decisão	100

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	106

ORGANIZAÇÃO, PROCESSOS E TOMADA DE DECISÃO

Prof. Antônio Artur de Souza

Olá estudante, seja bem-vindo!

Iniciaremos agora o estudo da disciplina *Organização, Processos e Tomada de Decisão*. O objetivo principal da disciplina é dar a você uma visão ampla e concreta de como são definidos os processos dentro de uma organização e de que forma são tomadas as decisões necessárias para garantir a eficiência e a eficácia das várias atividades executadas nessas organizações.

As organizações são compostas por uma diversidade de operações que, em conjunto, garantem o seu bom funcionamento. Com o intuito de apresentar a você de que forma tais operações são planejadas e conduzidas, abordaremos nesta disciplina uma série de conceitos e de informações que o conduzirão a esse aprendizado.

O objetivo é demonstrar que o estudo dos conteúdos deste livro é muito importante para a formação do administrador público. O funcionamento dos diversos tipos de organizações públicas requer o projeto, a análise e a revisão dos processos operacionais e administrativos. Isso depende da forma como a organização é estruturada, ou seja, está sujeito à sua estrutura organizacional. Além disso, a tomada de decisão como uma atividade do administrador será essencial para que todos os processos organizacionais funcionem corretamente.

No primeiro Capítulo, você aprenderá o conceito, os tipos de estrutura organizacional e as principais características das organizações. Conhecerá também uma ferramenta chamada organograma e a sua importância para a administração.

No segundo Capítulo, verá os tipos de estrutura organizacional, entenderá o significado do termo departamentalização e as características da centralização e da descentralização.

No terceiro Capítulo serão abordados o conceito, a importância, a estruturação e o redesenho dos processos organizacionais, bem como a importância de sua otimização. Além disso, você verá a utilização dos fluxogramas como ferramentas facilitadoras para o planejamento, a análise e a revisão de processos organizacionais. Entenderá também a importância do projeto do layout da organização para o aproveitamento adequado do espaço físico.

No quarto Capítulo, você conhecerá os atores da tomada de decisão, as condições para que ela aconteça, os riscos do processo decisório, a efetividade, a eficiência e a eficácia da decisão e os estilos decisórios. Serão explanados também os métodos para a identificação de problemas, o modelo racional e o modelo incremental de tomada de decisão e as especificidades desses modelos. Tais fatores são essenciais para a boa administração das organizações.

Por fim, no quinto Capítulo, você conhecerá a importância da gestão estratégica, os níveis da estratégia e as ferramentas relacionadas à estratégia corporativa e à alocação e a mobilização dos recursos.

Esperamos ter instigado em você a vontade de conhecer mais sobre os assuntos citados, já que são importantes para a sua formação.

Desejamos a você uma leitura prazerosa e produtiva!

Professor
Antônio Artur de Souza

CAPÍTULO I

ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Prof. Antônio Artur de Souza

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender a definição de organização e as características da organização formal e informal;
- Entender a elaboração gráfica de uma estrutura organizacional e seus tipos; e
- Descrever o processo comunicativo e a sua importância dentro de uma organização.

Organização e Reorganização

Olá estudante!

Vamos começar nossa disciplina falando sobre organização. Neste primeiro Capítulo abordaremos o conceito de organização, destacando algumas de suas características. Além disso, estudaremos a organização formal e a informal e as estruturas organizacionais, incluindo seus componentes e condicionantes e suas representações gráficas. Então, vamos ao trabalho!

Definindo Organização

Podemos considerar uma organização um conjunto de recursos, esforços e pessoas que se relacionam umas com as outras e se dedicam à realização de diferentes tarefas, para o alcance de objetivos específicos e coletivos. Considerando uma organização pública, esses objetivos estão relacionados diretamente à prestação de serviços e ao atendimento de interesses públicos, que abrangem as necessidades de toda a sociedade.

Para que os objetivos sejam alcançados de maneira **eficaz e eficiente*** é necessário que os indivíduos estejam interessados, capacitados e se coloquem disponíveis para a realização das tarefas, de modo a alcançar os objetivos propostos. Nas organizações públicas, por exemplo, as pessoas devem trabalhar para satisfazer as necessidades coletivas, uma vez que o objetivo final de uma organização pública é atender aos interesses comuns da sociedade.

SAIBA MAIS

***Eficácia e Eficiência** - eficácia significa ter sucesso no desenvolvimento de atividades e tarefas, ou seja, alcançar os objetivos propostos; já a eficiência é o uso racional de recursos. Para ser eficiente é necessário consumir apenas os recursos necessários, sem desperdícios. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Podemos perceber que essa definição é um conceito abrangente de organização. Entretanto, as organizações também podem se diferenciar por meio da sua interação com o ambiente externo, podendo atuar como um sistema fechado ou um sistema aberto.

Uma organização é considerada um sistema fechado quando se pressupõe que ela não mantém trocas com o ambiente externo. Na prática, não existe sistema que não sofra alguma influência do ambiente e que não exerça nenhuma influência sobre o ambiente. O sistema fechado também recebe o nome de organização mecanicista, ou seja, uma organização que envolve o esforço de todos os indivíduos para a realização de determinado objetivo, sem apresentar uma interação com o ambiente de atuação. Esse tipo de organização tinha como base o uso de máquinas para a produção, no qual a máquina passou a ser o centro da organização, de modo inflexível, utilizada apenas para a produção e a disciplina dos trabalhadores em pesadas rotinas de produção.

Observe que quando falamos de uma organização que envolve os esforços de seus indivíduos e que interage com o meio externo para o alcance de seus objetivos, estamos falando de uma organização que atua como um sistema aberto. Em uma organização pública, por exemplo, a interação ocorre com toda a sociedade e com várias outras organizações, além de sofrer influências de conjunturas econômicas e políticas.

Segundo essa abordagem, podemos entender a organização como parte integrante de um meio, no qual ela interage, influencia e sofre influência. Quando a organização atua como um sistema aberto, ela importa energia do seu meio de atuação, ou seja, ela utiliza recursos desse meio para a sua sobrevivência. Além de absorver recursos, a organização ainda é capaz de transformá-los e em troca oferece produtos e/ou serviços ao meio de atuação – é o que chamamos de output, como podemos observar na Figura 1.

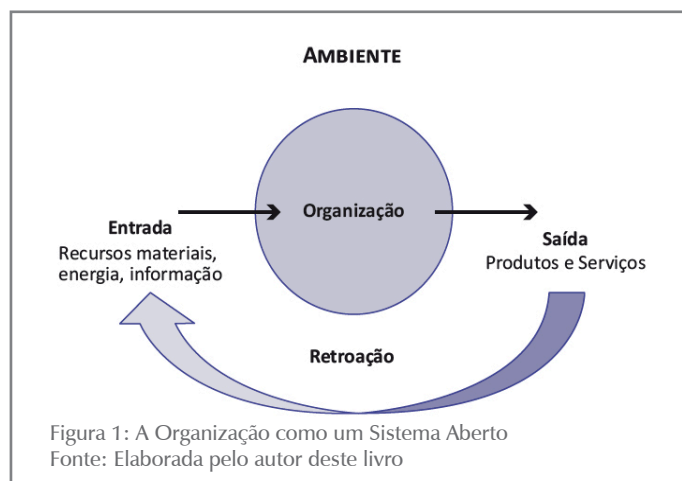


Figura 1: A Organização como um Sistema Aberto
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Como vimos na Figura 1 e como mencionado anteriormente, o sistema aberto sofre influências do ambiente externo, e a organização está sujeita às modificações desse ambiente. Para que seus objetivos sejam alcançados e as atividades sejam realizadas da forma esperada, mesmo com a necessidade de adaptações ao ambiente externo, é importante que seus recursos estejam organizados de maneira eficiente e eficaz.

Uma das formas de se ordenar os recursos de uma organização é por meio da estrutura organizacional, um instrumento de direcionamento de atividades e de gestão da organização, utilizado para organizar o trabalho a ser executado. Além disso, é necessário ainda que a organização se preocupe com a forma como seus processos são realizados e dispostos, a fim de aproveitar, da melhor forma possível, os seus recursos.

Portanto, podemos observar que a organização é um conjunto de recursos e de pessoas que realizam diferentes atividades, interagem entre si e com o ambiente de atuação para o alcance de objetivos comuns. Veremos, a seguir, que a organização pode ser classificada em duas vertentes: organização formal e a organização informal. Fique atento!

Organização Formal e Informal

Sabemos que a organização envolve certo número de pessoas que realizam diferentes atividades que estão interligadas. Para que essa interação ocorra de forma eficiente, os indivíduos formam redes de relacionamentos entre si. Quando tais redes são formadas por meio de atividades planejadas e formalmente representadas, temos uma organização formal. Como exemplo, podemos citar uma Prefeitura, uma organização pública, que possui recursos e pessoas formalmente ordenados e dispostos a realizar determinadas atividades, tendo por objetivo o atendimento do interesse público.

A organização formal é resultado do arranjo planejado das atividades a serem realizadas e da interação entre os indivíduos que as executam. Nesse tipo de organização, os objetivos são explícitos, os processos são bem definidos e a estrutura do relacionamento entre as pessoas e as tarefas é graficamente representada por meio do organograma, que é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma organização.

Por outro lado, temos a organização informal, que é constituída por meio das relações informais e espontâneas entre os indivíduos que participam da organização. A organização informal envolve o comportamento dos indivíduos e a interação voluntária entre eles. Essa organização não é planejada e nem graficamente representada pelo organograma, pois é formada por meio de afinidades e interesses comuns e não precisa necessariamente existir interdependência entre as atividades.

Considerando o mesmo exemplo da Prefeitura, a organização pública possui suas atividades bem definidas e as pessoas são alocadas de acordo com suas funções. A interdependência entre as pessoas e as ativida-

des cria a organização formal, como já vimos. Entretanto, os funcionários dessa organização interagem entre si, independentemente da relação das atividades, formando grupos de colegas, e esse relacionamento informal recebe o nome de organização informal, pois ela não está graficamente representada pelo organograma, e foi constituída de forma voluntária pelos funcionários da prefeitura.

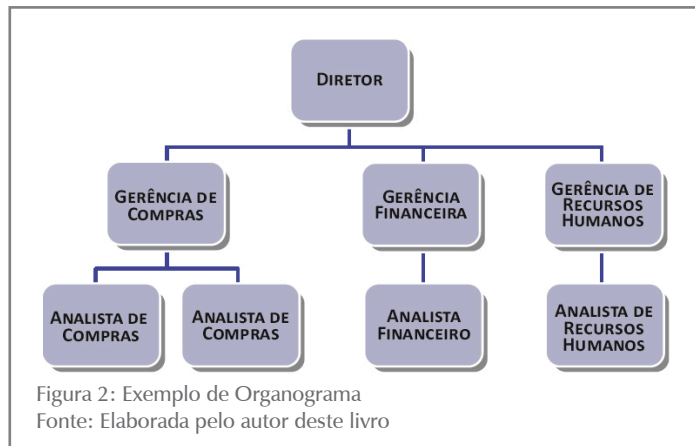
Observe que a presença de um tipo de organização não invalida nem restringe a existência do outro tipo. A organização formal é usualmente marcada pela existência de hierarquia, de níveis de comando e de atividades interdependentes. Já a organização informal é constituída por grupos de afinidades e proximidade dos indivíduos. Dentro de uma organização pública, por exemplo, a relação formal é marcada pela clara divisão de trabalho e pela especialização das atividades, enquanto a relação informal é marcada pela afinidade entre as pessoas que ali trabalham.

Na seção a seguir, vamos nos aprofundar no conceito de organograma, em seus objetivos e tipos. Além disso, discutiremos a importância do planejamento da divisão de trabalho e como podemos analisar a estrutura organizacional. Vamos adiante!

Organogramas

A estrutura formal de uma organização é representada graficamente por meio do organograma, que tem o objetivo de apresentar a divisão do trabalho, as pessoas envolvidas e os departamentos da organização. Também é por meio do organograma que todos os indivíduos envolvidos reconhecem a sua posição hierárquica e suas responsabilidades. Na criação do organograma, devemos nos lembrar de que ele é a representação da organização no seu momento atual, ou seja, se houver alguma alteração de hierarquia, de função ou de atividades, o desenho deve ser atualizado. Por se tratar da representação da organização, esse instrumento deve ser simples e de fácil entendimento, pois é por meio dele que os indivíduos saberão interpretar as tarefas envolvidas na organização.

O organograma tem por finalidade apresentar a hierarquia, as funções (ou órgãos) que compõem as atividades de forma genérica e o relacionamento de cada setor da organização. Alguns organogramas podem também demonstrar o nome das pessoas ou equipes envolvidas em determinadas atividades, de acordo com a necessidade de cada organização. Para a elaboração de um organograma, utilizamos figuras geométricas, como quadrados, retângulos e círculos, que são ligadas por linhas, de acordo com a posição hierárquica de cada atividade, conforme demonstra a Figura 2.

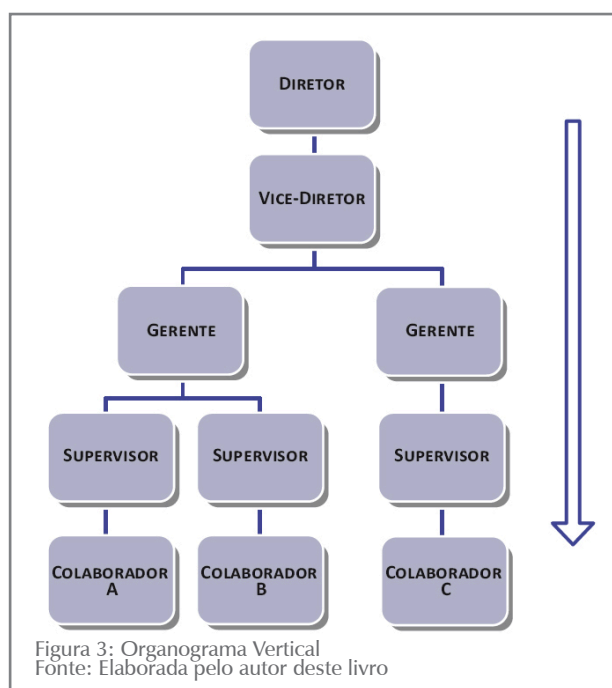


Para diferenciar a importância de cada atividade na figura, ou a hierarquia, alguns organogramas apresentam figuras geométricas do mesmo tipo, porém, de tamanhos diferentes, mas isso não é obrigatório e dependerá da necessidade de cada organização. Em alguns casos, são utilizadas cores diferenciadas em determinadas atividades e/ou cargos.

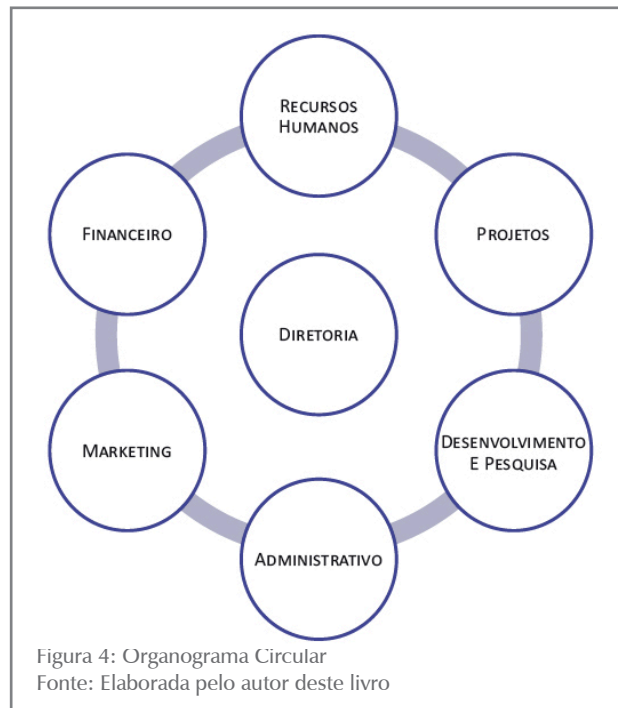
Existem vários tipos de organogramas que se diferenciam de acordo com a estrutura organizacional. Esses organogramas podem ser classificados em:

- Organograma vertical;
- Organograma circular ou radial;
- Organograma horizontal;
- Organograma funcional; e
- Organograma matricial.

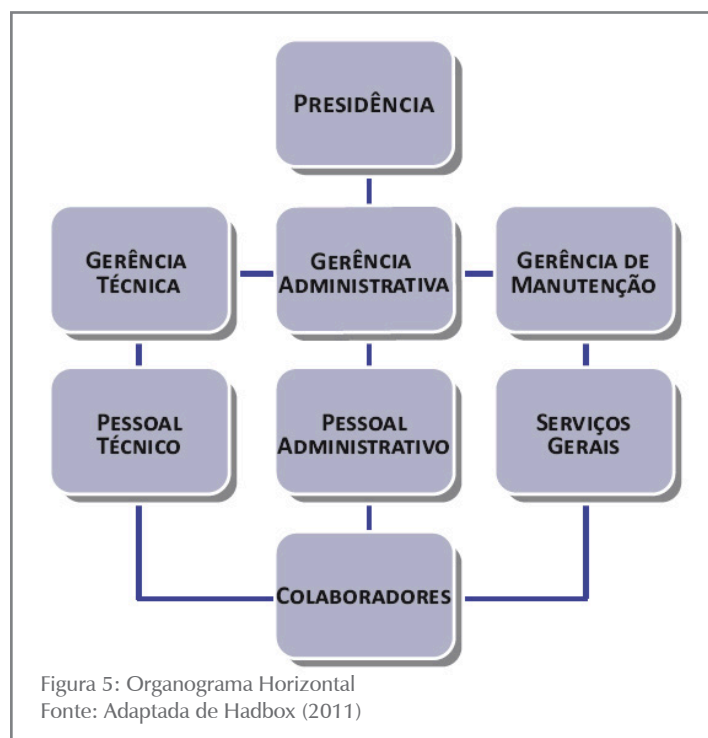
O organograma vertical é clássico e mais conhecido e, assim como os demais, ele tem por objetivo demonstrar a hierarquia da organização. Observe, na Figura 3, que a hierarquia é entendida de cima para baixo, ou seja, o nível mais alto da organização encontra-se no topo até chegar ao nível operacional.



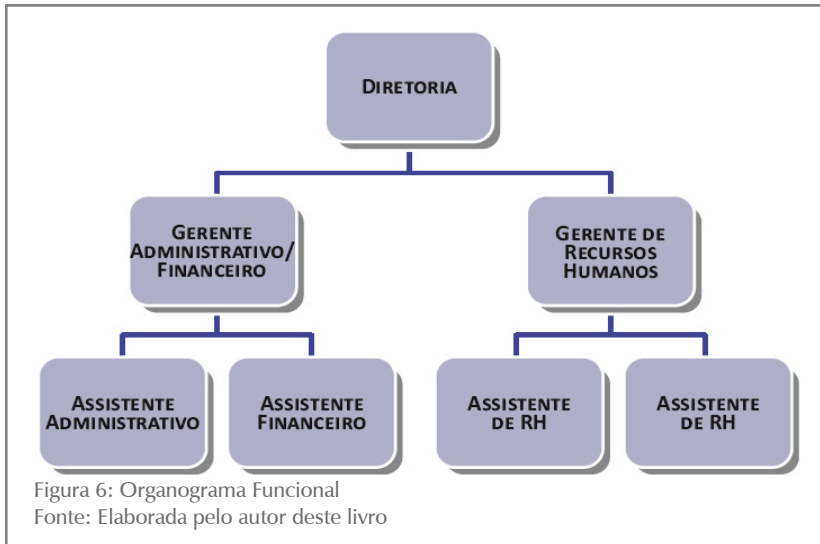
O organograma circular, também conhecido como radial, embora pouco utilizado, tem como objetivo ressaltar o trabalho em grupo e, nesse caso, não há preocupação com a hierarquização, conforme demonstrado na Figura 4.



Outro modelo que citamos é o organograma horizontal, que considera a hierarquia, mas aqui o nível de gestão não é visto de cima para baixo e sim lateralmente, conforme podemos observar na Figura 5.

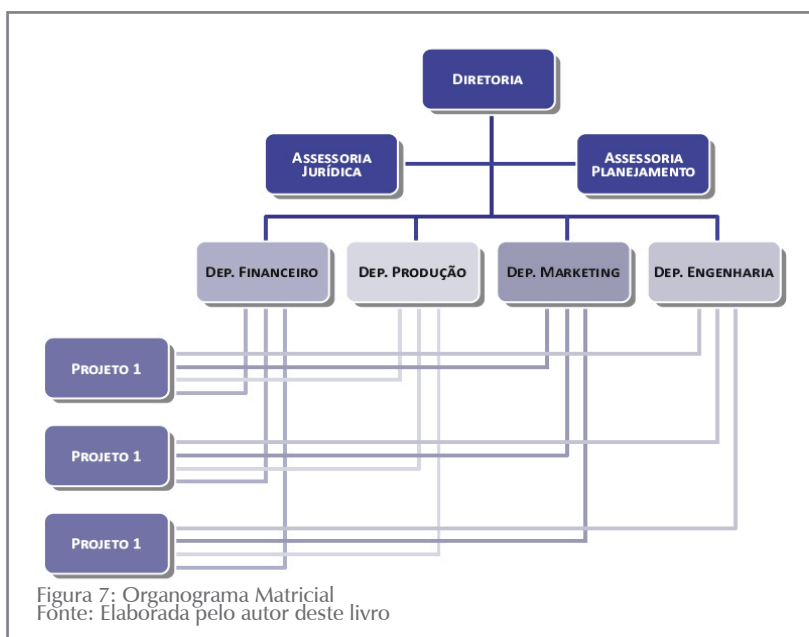


O organograma funcional é bem parecido com o organograma vertical, porém, nele, podemos ver as funções de cada integrante da organização representando a relação funcional das atividades, como mostra a Figura 6.



Por fim, temos o organograma matricial que representa as estruturas contemporâneas, mais sofisticadas e elaboradas. Esse organograma proporciona certa flexibilidade em relação às atividades e às hierarquias definidas. Nas organizações que utilizam esse tipo de organograma, diferentes setores se organizam para a execução de determinado projeto e realizam atividades paralelas às suas funções de origem. Essa representação tem tempo determinado, uma duração estimável e finita.

Para ilustrar melhor, vamos pensar em uma organização pública e nos vários projetos sociais existentes. Essa organização possui todos os departamentos comuns às outras organizações como tesouraria, administração e recursos humanos. Entretanto, em determinada situação, algumas pessoas de cada setor são realocadas para iniciarem um novo projeto, que também demanda serviços dessas áreas. Dessa maneira, o organograma matricial é constituído por pessoas que realizam atividades funcionais e são realocadas para executarem suas atividades dentro de diferentes projetos. Como um exemplo prático, podemos citar o Escritório de Propriedades do Governo, que monitora projetos de diversas Secretarias. Veja na Figura 7 um exemplo de organograma matricial.



Muito bem, até o momento compreendemos o que é organização e como ela é representada graficamente. Vamos, agora, entender a importância da comunicação na organização. Fique atento e se precisar, entre em contato com seu tutor!

Comunicação

Podemos perceber a organização como uma espécie de sistema que necessita de trocas de informações, seja entre as pessoas de forma individual ou entre as diferentes funções e áreas. Com a existência de várias atividades diferentes e a necessidade de inter-relacionamento entre os indivíduos da organização, faz-se importante uma comunicação entre os setores e as pessoas. Essa comunicação permite uma maior interação entre as áreas e proporciona a troca de informações entre os indivíduos.

Há tempos, a comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, por promover a interação entre as pessoas. Essa interação se dá a partir da troca mútua de informações e da transferência de conhecimento advinda, principalmente, das experiências vividas pelos indivíduos, num processo constante de compartilhamento e integração.

Mas o que é a comunicação? Como ela ocorre? Não se preocupe, vamos ver a seguir. Caso haja alguma dúvida, entre em contato com o seu tutor para sanar suas dúvidas. É muito importante que você entenda o que estamos abordando para poder continuar seus estudos.

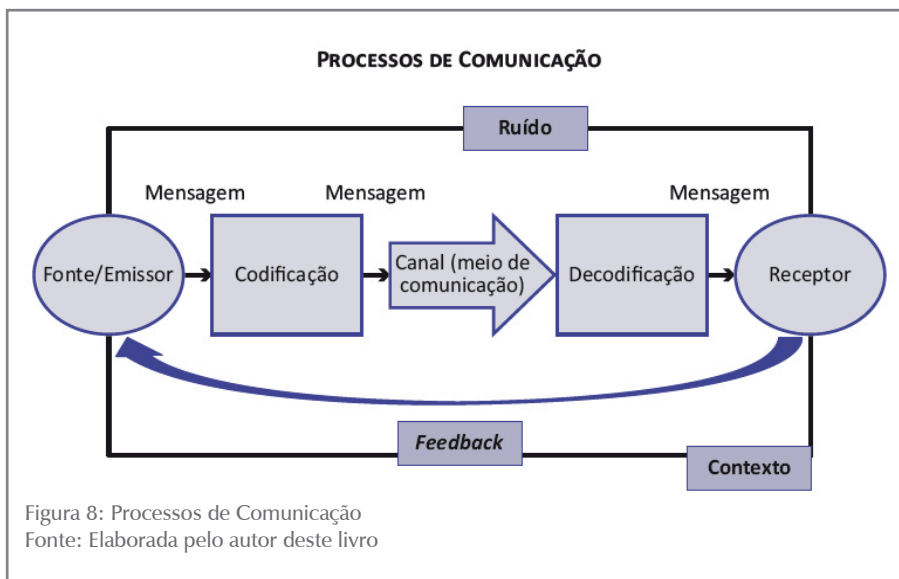
A comunicação é, basicamente, uma troca de mensagens, formada por um conjunto de informações que se deseja transmitir a outras pessoas. Nesse processo, ocorre a transmissão de uma mensagem por um emissor e o recebimento desta pelo receptor que, por sua vez, fará a interpretação da mensagem recebida. A mensagem à qual nos referimos é composta por sinais como: gestos, sons, imagens e códigos que apresentam um significado, ou seja, a comunicação está muito além de palavras, sejam elas escritas ou faladas.

Se analisarmos o tipo de código que caracteriza uma determinada mensagem, podemos classificar a comunicação como verbal ou não verbal. A comunicação verbal é aquela na qual se utiliza uma linguagem escrita ou falada, por meio de sinais linguísticos. Quando a comunicação é realizada a partir de sinais não linguísticos, como imagens, gestos e expressões faciais, por exemplo, temos a comunicação não verbal. A Figura 8 mostra claramente como é o processo de comunicação. O emissor é aquele indivíduo que emite a mensagem e o receptor é aquele que a recebe. Esse processo comunicativo requer também um canal de comunicação, que nada mais é do que o meio pelo qual a mensagem circula e é transportada, seja o telefone, o aparelho de televisão, o rádio, a carta etc. Nesse momento também ocorre o **feedback***, no qual o receptor, após a interpretação da mensagem, responde à mensagem enviada pelo emissor. Entretanto, durante a codificação da mensagem, há a interferência de elementos que pode ser provocada por fatores existentes na relação

social entre o emissor e o receptor, frutos de níveis de hierarquia diferenciados, falhas na linguagem utilizada para a transmissão da mensagem e, até mesmo, dificuldade de entendimento por uma das partes envolvidas. Essas distorções recebem o nome de ruídos.

SAIBA MAIS

***Feedback** - é o termo utilizado dentro do processo de comunicação, que se refere a uma resposta ou a um parecer sobre uma situação, um trabalho realizado ou o desempenho de um grupo de pessoas. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.



Os ruídos são intensificados pela percepção dos indivíduos envolvidos no processo comunicativo, pois os valores pessoais, o sistema cognitivo e o interesse de cada pessoa são diferentes, ou seja, cada indivíduo interpreta e seleciona informações à sua maneira, o que pode influenciar negativamente o processo comunicativo. Essas distorções podem causar atrasos nas tarefas, perda de informações importantes, má interpretação e conseqüente má execução de tarefas.

Saiba que agora que entendemos o que é a comunicação, vamos compreender alguns importantes atores desse processo. Se surgirem dúvidas, entre em contato com o seu tutor, ele está pronto para auxiliá-lo.

É possível indicar dois tipos de atores: **individuais** e **organizacionais**. O elemento individual se torna importante na comunicação, pois além de afetar o processo e desenvolver possíveis distorções, está fora do controle da organização, uma vez que diz respeito às pessoas que estão inseridas na organização e não se trata apenas da organização. Esse fator está diretamente ligado às situações que englobam a **percepção*** de cada envolvido no processo de comunicação.

SAIBA MAIS

***Percepção** - é o processo de leitura que cada indivíduo realiza do ambiente ou de uma determinada situação. Quando falamos de comunicação, nos referimos ao processo de entendimento da informação recebida que será processada pelo indivíduo, para a formação da sua ideia. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Dessa maneira, a percepção do receptor pode influenciar no entendimento de uma informação e causar danos ao processo de comunicação. Como sugestão para controlar essa distorção, utilizam-se treinamentos e aperfeiçoamentos que auxiliem os indivíduos no processo de comunicação.

Considerando o outro ator, o elemento organizacional, podemos dizer que essa comunicação envolve toda a organização. É nesse momento que os dados e as informações são disseminados em diferentes áreas e para pessoas diversas.

Muito bem, como está o seu entendimento sobre o assunto abordado até o momento? É muito importante que você obtenha total entendimento do que tratamos até agora para poder continuar seus estudos. Vamos ver agora os tipos de comunicação: vertical, diagonal e horizontal.

A comunicação vertical é realizada entre os diferentes níveis hierárquicos que desenvolvem a mesma atividade dentro da organização, respeitando a hierarquia da organização. Essa comunicação vertical tem grande importância no processo informacional e nas operações das organizações, pois envolve fluxos direcionados de cima para baixo e vice-versa. Podemos citar, como exemplo, a comunicação entre a diretoria de uma organização pública e os diferentes níveis operacionais: a comunicação acontecerá verticalmente, ou seja, as informações serão passadas da diretoria para a gerência, e da gerência para os respectivos subordinados de cada setor.

A comunicação diagonal, por outro lado, é aquela realizada entre as unidades organizacionais e os diferentes níveis de gestão de diversas atividades, possibilitando maior rapidez na troca de informações e na resolução de problemas. Como exemplo de comunicação diagonal, podemos citar o relacionamento entre dois especialistas de níveis hierárquicos diferentes.

Por fim, temos a comunicação horizontal, realizada entre as unidades organizacionais de mesmo nível de gestão, mas que desenvolvem diferentes atividades. Na organização pública isso pode ocorrer, por exemplo, quando uma Gerência de Recursos Humanos de uma prefeitura inicia um processo comunicativo com a Gerência Administrativa e Gerência Financeira: observe que todos os indivíduos estão no mesmo nível hierárquico, mas com diferentes atividades.

Observe que é por meio do processo comunicativo que todos os dados e as informações são disseminados para as áreas e para as pessoas envolvidas, tornando a organização um sistema integrado.

TEXTO COMPLEMENTAR

Para entender um pouco mais sobre a comunicação pública, sugerimos a leitura do seguinte artigo: *Comunicação pública*, de Jorge Duarte, disponível em <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/Comp%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

Resumindo

Chegamos ao fim deste primeiro Capítulo. Vimos, no decorrer dela, a definição de organização e suas principais características. Conhecemos também os tipos de organização, a formal e a informal, destacando suas peculiaridades.

Em seguida, fomos apresentados aos organogramas, que são a representação gráfica da estrutura organizacional, evidenciando as atividades, os indivíduos e as funções presentes nessa estrutura, bem como a relação entre esses elementos.

Vimos ainda os tipos de organograma existentes, a forma como eles são desenhados e tivemos um primeiro contato com o organograma matricial (esse tipo de organograma é usado para a representação gráfica de estruturas modernas que estudaremos mais adiante).

Por fim, falamos a respeito das características do processo comunicativo evidenciando a sua importância dentro das organizações. No próximo Capítulo, você conhecerá as estruturas organizacionais tradicionais e contemporâneas e os tipos de departamentalização. Bons estudos!

ATIVIDADES

Concluimos o Capítulo 1, este é o momento de você conferir o seu aprendizado. Para tanto, realize as atividades propostas a seguir. Caso tenha dúvidas, não hesite em entrar em contato com o seu tutor, ele está preparado para ajudá-lo no que for necessário. Bons estudos!

1. Explique a finalidade do organograma dentro de uma organização pública.
2. Após ler o texto deste Capítulo sobre as organizações formais e as informais, explique a formação de uma organização informal dentro de uma organização pública.

3. Tendo em vista os tipos de organograma apresentados neste Capítulo, realize uma pesquisa procurando por dois tipos diferentes de organograma em duas instituições públicas diferentes. Em seguida, elabore um pequeno texto comparando esses organogramas e destacando os pontos fortes e os fracos de cada um deles. Comente também sobre quais motivos podem ter levado essas instituições a adotarem esses tipos específicos de organograma, considerando a sua hierarquia e o tipo de estrutura por elas apresentada.
4. Assista ao vídeo disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=T2cFkUXOXV4>>. Acesso 18 mar. 2015. Como você viu no vídeo e abordado em nosso Capítulo, o processo comunicativo influencia diretamente no andamento da organização. Com base no vídeo, reflita sobre o processo de comunicação e como as distorções podem afetar a organização. Aponte os erros apresentados no vídeo que podem ser encontrados também nas organizações públicas. Aproveite para sugerir formas de evitar essas distorções.
5. Em nosso cotidiano nos deparamos com algumas situações problemáticas, no meio em que atuamos profissionalmente, em ambientes de estudo e no meio social. Tendo por base os conteúdos abordados neste Capítulo, enfatizando temas como a organização informal e o processo comunicativo, elabore um texto relatando uma situação desconfortável que você conheça ou perceba e que possa prejudicar o andamento de uma organização pública. Ao apresentar a situação problemática, explicita como esse problema pode afetar toda a organização e sugira modificações para que essa situação seja sanada.

CAPÍTULO II

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Prof. Antônio Artur de Souza

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Compreender a definição de estrutura organizacional e identificar os diferentes tipos existentes;
- Identificar as estruturas contemporâneas e as tendências atuais e entender a importância de cada uma delas; e
- Compreender os tipos de departamentalização, suas características e diferenciar centralização de descentralização administrativa.

Estrutura Organizacional

Caro estudante,

Neste Capítulo, você compreenderá a estrutura organizacional, sua definição e os níveis de gestão existentes. Em seguida, daremos ênfase aos tipos de estruturas organizacionais. Então, vamos aos estudos!

Níveis Hierárquicos

A Estrutura Organizacional é a forma como uma organização é subdividida em unidades menores e como as atividades e as responsabilidades são distribuídas entre as pessoas. A estrutura de uma organização é a base para o seu funcionamento, uma vez que o trabalho das diferentes pessoas precisa ser desenvolvido de forma combinada.

É fácil compreender! Vamos pensar dentro de uma organização pública. Como são realizadas as atividades de administração? Como são realizadas as atividades financeiras? Quem supervisiona as atividades de compra e aquisição de materiais? Cada uma dessas tarefas precisa ser dividida em departamentos e necessita de uma supervisão, para que o sucesso seja alcançado. Assim, a estrutura organizacional definirá cada parte dessa organização.

A palavra “estrutura”, quando relacionada ao ambiente interno da organização, refere-se ao modo como as atividades são divididas, quais os trabalhos são realizados, as partes relacionadas e quais as responsabilidades de cada uma dessas partes. Para que as responsabilidades de cada parte sejam definidas, precisamos nesse momento compreender os três níveis básicos de hierarquia: estratégico, tático e operacional, que podem ser representados pela Figura 9.



O nível estratégico está vinculado a objetivos e planejamentos de longo prazo, essenciais para a continuidade da organização. Podemos também dizer que está relacionado com a sobrevivência da organização ao longo do tempo. Esse nível também é responsável pelo plano de direcionamento da empresa, estabelecendo objetivos para o futuro da empresa.

Logo a seguir temos o nível tático, que é o intermediário, exposto na Figura 9. Ele está relacionado, principalmente, à atividade de planejamento de médio prazo e a atividades de controle. Esse nível representa um desdobramento dos objetivos estratégicos.

Por fim, temos o nível operacional, que está relacionado à realização das atividades-fins, a parte operacional da tarefa. Nesse nível, as decisões estão limitadas ao nível técnico. O controle realizado nesse nível também recebe o nome de supervisão de linha, pois está diretamente ligado à parte executora.

A relação mútua entre os níveis de gestão, ou seja, a interrelação é muito importante para o desenvolvimento das atividades da organização, uma vez que, a atividade operacional, por exemplo, deve estar relacionada com os objetivos que foram traçados pela alta administração. Além disso, em todos os níveis também são realizadas as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, com o intuito de sempre aprimorar as atividades executadas.

Tipos de Estruturas

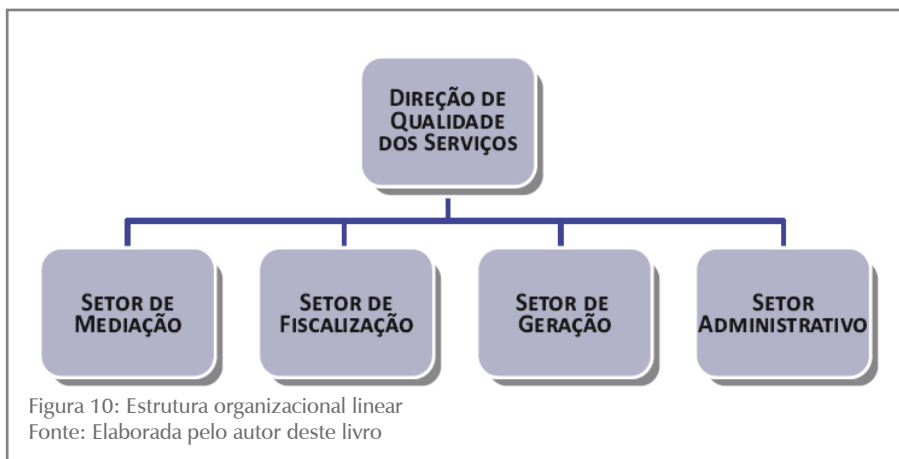
A partir de agora compreenderemos os tipos de estruturas organizacionais existentes. Nesta seção, contemplaremos as estruturas organizacionais tradicionais, como:

- Estrutura Linear (ou militar);
- Estrutura *staff-and-line* ou assessoria; e
- Estrutura Funcional.

A primeira estrutura, a linear, também chamada de militar, é baseada na hierarquia linear e recebe esse nome devido à existência de linhas diretas e únicas que ligam os subordinados à alta administração. A principal característica desse modelo de estrutura é a existência de um único comando e uma única via de comunicação entre os órgãos ou os cargos da organização. Dessa maneira, as decisões são sempre centralizadas na alta administração, na qual a chefia tem forte influência de autoridade e as ordens seguem a hierarquia graficamente representada.

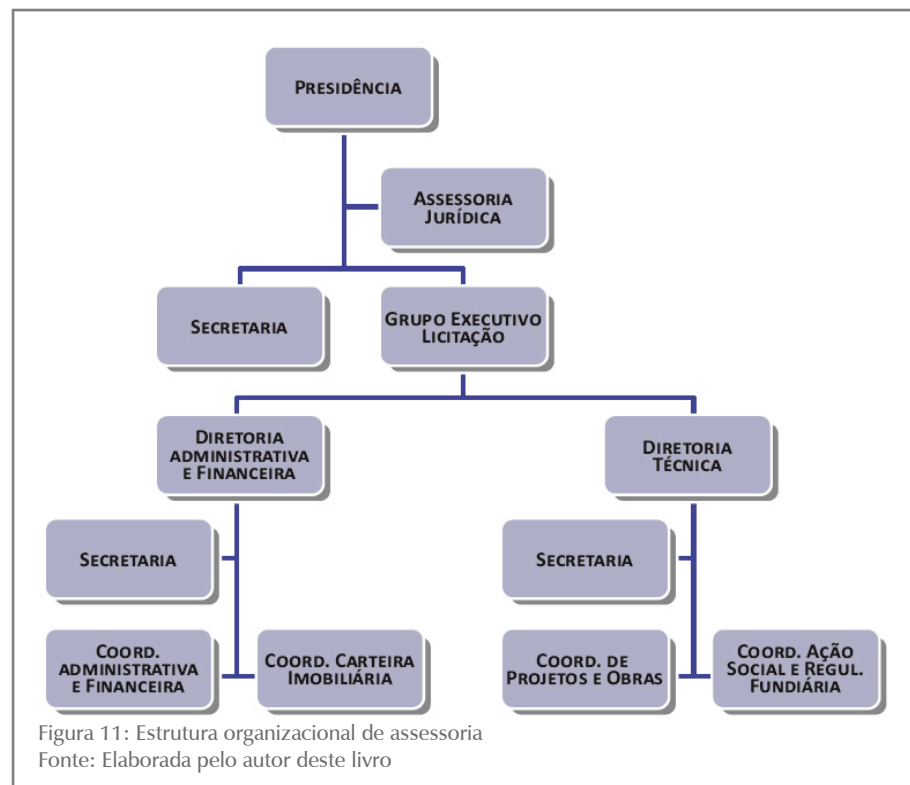
Por se tratar de uma estrutura simples e presente em organizações tradicionais, esse modelo apresenta, como uma das suas principais vantagens, a sua fácil compreensão, tanto do sistema de comunicação quanto de hierarquia. A visualização clara dessa estrutura permite a facilidade de entendimento das responsabilidades de cada indivíduo da organização e facilita o controle e o monitoramento das atividades.

Entretanto, por ser uma estrutura simples, ela possui somente um comando, tornando o chefe o responsável e o conhecedor de todas as atividades, o que implica em um acúmulo de decisões e de responsabilidades desnecessárias. Ainda em relação à alta administração, essa estrutura rígida de unicidade de comando não permite que a chefia se especialize em determinada atividade. Outra desvantagem dessa estrutura é a incapacidade de acompanhar o processo de crescimento da organização, pois o crescimento da organização requer novos setores, novos órgãos e ao utilizar essa estrutura simples, há um acúmulo de linhas diretas de comunicação e de comando. A Figura 10 representa um organograma de estrutura linear simples.

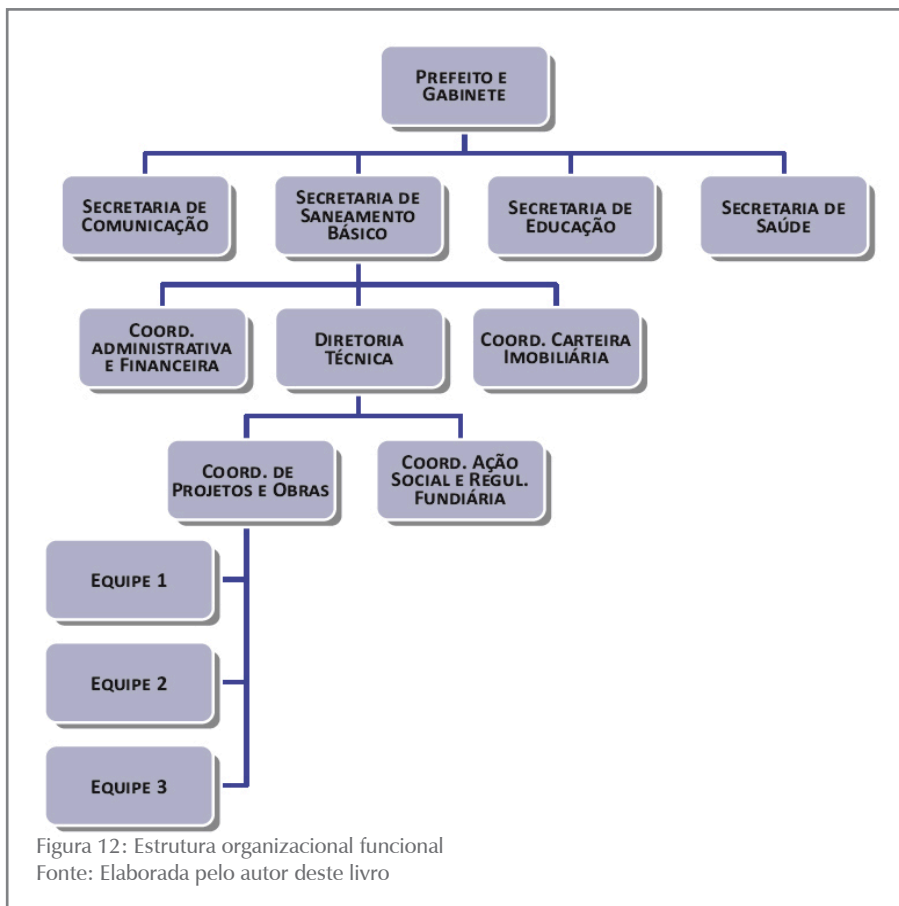


Outro modelo é o de assessoria, que se assemelha à estrutura linear, mas se diferencia pela inserção de uma unidade que dá suporte à diretoria, que chamamos de assessoria, conforme demonstrado na Figura 11. A estrutura de assessoria possibilita melhor controle da qualidade das atividades, tornando a organização mais adaptável às mudanças. Nessa estrutura, podemos ver a separação entre os órgãos de operação e o órgão de suporte, que é a assessoria, na qual os indivíduos são responsáveis por atividades de aconselhamento, consultoria e planejamento. Mesmo com a inserção da assessoria na estrutura organizacional, esse modelo ainda é formado por unicidade de comando e a presença do assessor não invalida a autoridade da chefia.

Entretanto, uma das desvantagens desse modelo é a possibilidade de existir conflitos entre órgãos de assessoria e órgãos de linha, ocasionados pela diversidade de formação e especialização entre os diferentes órgãos.



Por fim, temos o modelo de estrutura funcional, baseado na divisão de trabalho da organização e na comunicação direta, conforme demonstrado na Figura 12. A principal característica desse modelo é exatamente a presença da especialização como fator determinante da representação, na qual os colaboradores da linha de base podem se reportar aos seus superiores de acordo com a especialização. Embora a especialização seja um ponto forte e uma característica vantajosa para a organização, ela também pode resultar em conflitos, ocasionados pela competição e pela concorrência entre as especialidades.



Além das estruturas organizacionais simples, podemos citar, também, as estruturas organizacionais contemporâneas que são baseadas no dinamismo vivenciado pelas empresas e pela rápida mudança do ambiente das organizações.

Compreenderemos as estruturas contemporâneas mais adiante, quando abordaremos os métodos de modernização das estruturas organizacionais e os modelos alternativos de estruturas. E, por fim, abordaremos o tema dos condicionantes e os componentes da estrutura organizacional.

Métodos e Instrumentos de Modernização de Estruturas

Nesta seção discutiremos os métodos e os instrumentos utilizados para a modernização das estruturas organizacionais. A vivência cotidiana nos ensina que as organizações passam por transformações. Certamente, você já observou que determinado setor da administração pública, por exemplo, modificou suas instalações ou modernizou seu sistema de atendimento com vistas a agilizar o atendimento aos usuários. As modificações, portanto, fazem parte do cotidiano das organizações e para que possamos analisar as mudanças ocorridas com vistas a modernizar as estruturas, os sistemas e os processos organizacionais, é necessário definir cada um desses conceitos. Vamos lá!

As estruturas modernas e contemporâneas surgem por meio do processo evolutivo das estruturas tradicionais para reduzir críticas e pontos nega-

tivos que até então ocorriam. Dessa forma, as novas estruturas buscam atender a dinamicidade do mercado atual e oferecer maior flexibilidade às organizações. Como sabemos, atualmente, as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápida e é necessário que as organizações estejam aptas a absorver essas mudanças, de maneira que sua adaptação seja ágil e natural. Embora todas as mudanças necessitem de adequações, essas estruturas tendem a suavizar essa dinamicidade do mercado.

Como vimos, é importante que haja interações entre as organizações e os seus meios de atuação. Por se tratar de um sistema aberto, as organizações e o meio em que elas atuam estão em constante contato, influenciando-se mutuamente. Assim, as novas estruturas procuram estreitar esse contato, absorver rapidamente a influência externa de modo a auxiliar no desenvolvimento das organizações.

Entretanto, é importante lembrar que a existência de uma estrutura moderna não extingue a estrutura tradicional. Em algumas organizações, a estrutura tradicional ainda atende a algumas necessidades, às quais a estrutura moderna não se adequaria.

Há alguns fatores que podem condicionar a criação de uma nova estrutura ou a readequação da estrutura existente para uma estrutura mais moderna. O primeiro fator é a própria vivência do gestor dentro da organização, que pode diagnosticar essa necessidade de mudança ou adaptação ao perceber o dinamismo no mercado de atuação da organização, ou por meio da acelerada evolução da sociedade.

O segundo fator influenciador na adoção de uma estrutura contemporânea é a necessidade de otimização dos recursos da organização, sobretudo, a melhor utilização dos recursos humanos. As tendências atuais de estruturas organizacionais dão suporte a uma rápida realocação e aproveitamento de seus recursos humanos, minimizando o tempo desperdiçado e descentralizando a tomada de decisão. Isso possibilita melhor coordenação, por meio da comunicação direta entre os setores.

Outro fator influenciador diz respeito à própria necessidade de desenvolvimento da organização, que exige, usualmente, a elaboração de estruturas organizacionais mais sofisticadas.

Você já parou para pensar na complexidade das estruturas existentes na administração pública de uma cidade? O rápido crescimento e o dinamismo social, que estão presentes no cotidiano, influenciam a adoção de estruturas flexíveis e dinâmicas, que proporcionem mais agilidade nos processos e melhor atendimento aos interesses sociais.

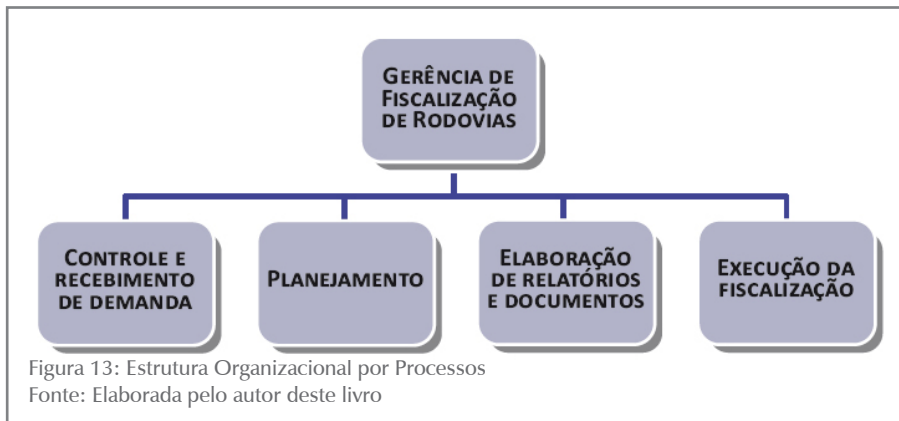
Portanto, a elaboração de uma estrutura contemporânea também é fruto da adequação das atividades da organização, na qual a mudança ou a adaptação da estrutura ocasionada pela evolução impacta também as atividades e os setores da organização. Vamos a partir de agora entender os tipos de estruturas modernas e contemporâneas.

É inegável que as estruturas organizacionais sofrem alterações, não é mesmo? Agora vamos discorrer sobre as possibilidades de implementação de estruturas alternativas, também conhecidas como contemporâneas, na qual apresentaremos algumas tendências neste campo. Vamos lá!

Estruturas Alternativas e Tendências Atuais

Uma estrutura que se apresenta como alternativa às tradicionais é a estrutura por processos. Esse tipo de estrutura divide a organização, de modo que as atividades sejam agrupadas de acordo com as etapas do processo. Sua utilização é bastante difundida em organizações industriais e na administração pública. As tarefas são divididas entre os indivíduos, e eles executam atividades referentes a um determinado processo.

Observe na Figura 13, um exemplo fictício de uma estrutura organizacional por processos de uma organização pública. O processo ao qual nos referimos é a fiscalização de uma rodovia, e, para que isso ocorra, há a separação dessa fiscalização em etapas, desde o seu planejamento até a implementação da fiscalização. Cada profissional desse setor ficará responsável por determinada atividade: receber e controlar a demanda da fiscalização, planejar como ocorrerá o processo de fiscalização, elaborar relatórios e, por fim, nomear um responsável pela realização da fiscalização.



Para cada uma das etapas há servidores especializados na atividade, o que confere maior rapidez na execução de suas funções e na comunicação entre os envolvidos, bem como maior facilidade para a avaliação da qualidade do serviço prestado. Entretanto, esse tipo de estrutura apresenta como desvantagem o impedimento de que o servidor conheça todo o processo de forma ampla, global e, como consequência, restringe a flexibilidade a mudanças na execução do processo, uma vez que cada profissional se restringe apenas à sua atividade, desconhecendo a execução das outras atividades.

Outro tipo de estrutura organizacional que merece ser destacado são as **Unidades Estratégicas de Negócios (UEN)**. As UENs estão voltadas para o alcance de resultados efetivos, por meio da divisão de uma organização em unidades responsáveis por consolidar os resultados esperados de um negócio. Cada unidade busca o seu sucesso, funcionando como

se fosse um negócio. Trata-se de uma alternativa interessante quando ocorre sinergia negativa, isto é, quando o resultado da soma de todos os negócios da organização é inferior ao resultado de todos os negócios considerados separadamente.

SAIBA MAIS

Acesse o *link* a seguir a veja um exemplo de investimento em uma UEN: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/ibm-investira-us-1-bi-paracriar-nova-unidade-para-watson>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

Há também a estrutura por projetos, que tem por finalidade a execução de um determinado projeto, ou seja, cada atividade tem um tempo e uma duração finita, relativa à duração do projeto que será executado. Aqui, definimos projeto como algo novo ou a implementação de um conjunto de elementos que tem por finalidade o crescimento da organização.

Considerando o setor público, a implantação de um novo programa social, ou a readequação de um programa já existente, é vista como um projeto. Nesse projeto, a organização pública deve cumprir etapas até que o programa seja de fato implantado, por exemplo, a fase de planejamento, a fase de captação de recursos financeiros e materiais, a etapa de regulação fiscal, a divulgação do novo programa e, por fim, a implantação do programa. Dessa forma, observe que há uma delimitação de atividades e de tempo.

A adoção desse tipo de estrutura possibilita à organização o desenvolvimento de programas complexos, que demandem desenvolvimento e pesquisa, por exemplo. Para isso, é necessário que a organização compreenda a necessidade de implementação dessa estrutura em seu ambiente e conheça as necessidades do projeto a ser implementado. É importante que haja a definição minuciosa do que será o projeto, a definição das atividades a serem desenvolvidas e a determinação profissional para cada atividade.

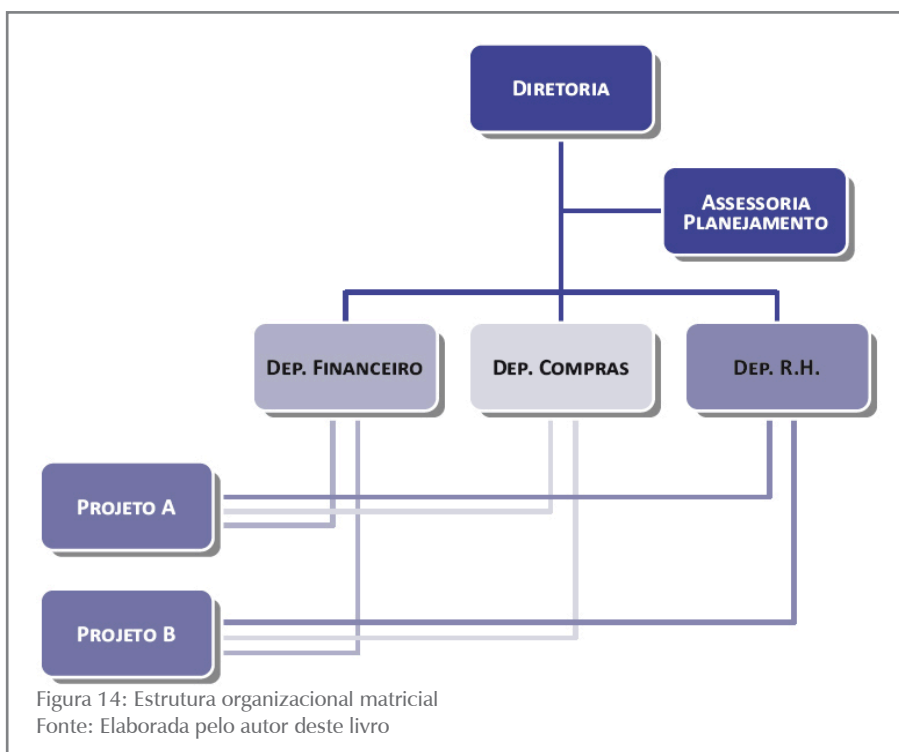
Como vantagens dessa estrutura, vemos a unicidade de comando e a presença de um objetivo único: o projeto. Por meio da estrutura de projetos o gerente obtém total controle sobre o projeto, e, por isso, há a possibilidade de rápidas tomadas de decisões. Ademais, a estrutura por projetos detém ainda várias habilidades de seus colaboradores em um mesmo projeto, se tornando uma estrutura flexível e de fácil compreensão. Além disso, a comunicação direta apresentada pela estrutura também oferece espaço à comunicação informal, como fonte de integração e desenvolvimento das atividades.

Entretanto, como desvantagem, vemos a nítida diferença entre a estrutura tradicional e essa estrutura, que, muitas vezes, não é bem vista pela organização pelo seu caráter provisório e limitado, e essa limitação dá

marginens à instabilidade de emprego, uma vez que sua constituição é por projeto. Essa estrutura pode apresentar ainda uma inconsistência em suas normas quando comparadas com as políticas internas da organização.

Por fim, temos as estruturas organizacionais na forma matricial. Trata-se da sobreposição de dois tipos de estrutura que consiste na interação entre a estrutura funcional e a estrutura por projetos. Nessa estrutura, um grupo de pessoas de diferentes setores da organização se organiza para a execução de determinados projetos e realiza atividades paralelas às suas funções de origem.

Observe na Figura 14 que os profissionais são alocados de acordo com sua função dentro da organização para diferentes projetos, A e B. A atividade de Compras, por exemplo, é desenvolvida pelo mesmo profissional nos projetos A e B, e o mesmo ocorre com as demais atividades da organização.



As atividades da estrutura matricial são desenvolvidas pelos profissionais da organização que exercem suas atividades tanto em um projeto específico quanto dentro da própria organização. Assim, essa estrutura oferece como vantagem o desenvolvimento de uma equipe coesa e integrada, eliminando recursos ociosos, pois mesmo não estando em um determinado projeto, o profissional desenvolve as suas atividades funcionais dentro da organização.

Um inconveniente desse tipo de departamentalização é a duplicidade de unicidade de comando, que pode deflagrar em conflitos, uma vez que não há uma clara definição de atribuições e de autoridades de cada um dos profissionais atuantes na estrutura.

Portanto, podemos notar que as estruturas contemporâneas e as tendências atuais surgiram diante da necessidade de se obter maior flexibilidade nas atividades e maior poder de adaptação diante das rápidas mudanças do ambiente das organizações, a fim de desenvolver novos negócios. Podemos citar como exemplos dos novos negócios, as empresas virtuais, as empresas terceirizadas especializadas, os grupos de interesses, os consórcios, entre outros. Vale ressaltar, que esses novos negócios surgem e se desenvolvem tendo por base o relacionamento bem determinado e cíclico entre a organização e seus clientes.

A diversidade de novas estruturas organizacionais é grande, não é mesmo? Você conhece alguma organização que adota uma estrutura moderna, contemporânea? A existência de variadas possibilidades de estruturas organizacionais demonstra que as organizações se esforçam para elevar sua produtividade e para interagir com a dinâmica atual. Contudo, como mencionamos, há organizações que ainda mantêm as estruturas tradicionais. Por que isso acontece? Será que novas possibilidades de estruturas não são tão eficientes quanto as tradicionais? Ou oferecem mais riscos? Reflita sobre o assunto e converse com seus colegas de curso!

Não há apenas uma resposta para essa questão, mas podemos justificar a manutenção das tradicionais estruturas por motivos, como o crescimento acelerado das empresas que se veem sem recursos financeiros para investir em novas possibilidades organizacionais. Além disso, sempre existe a dúvida da mudança. A organização pode não estar satisfeita com seu atual desempenho, mas ter receio das consequências de uma mudança. Pode acontecer ainda, como falamos, de a estrutura tradicional continuar a atender às necessidades da organização.

O que nos resta lembrar é que sem avanços, várias organizações teriam ficado no passado, sem sobreviver ao mercado inovador, dinâmico e globalmente competitivo. A opção por manter as práticas vigentes, ou lançar a organização às mudanças, diz respeito aos responsáveis pela tomada de decisão da organização.

Componentes e Condicionantes da Estrutura Organizacional

Vamos compreender a seguir os componentes da estrutura organizacional. Falaremos sobre responsabilidades, autoridades e sobre comunicação dentro de uma organização. Vamos lá!

Componentes da Estrutura Organizacional: autoridade, responsabilidade e comunicação

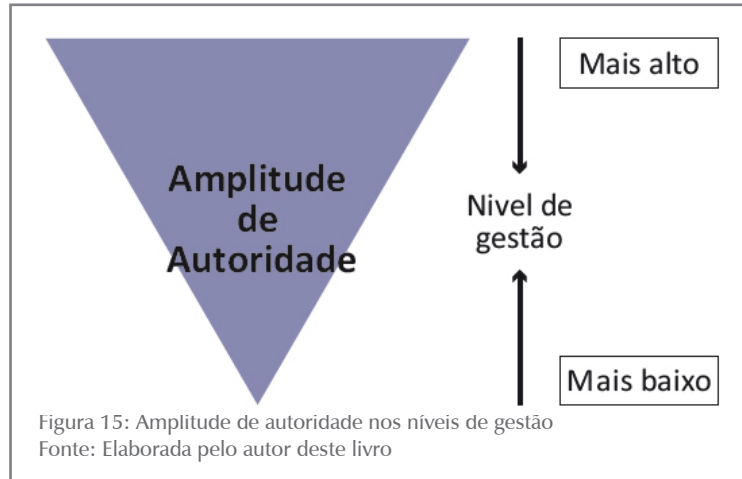
Para que uma estrutura organizacional seja constituída, é necessário que ela seja composta de alguns itens chamados de componentes de uma estrutura. Esses itens moldam a estrutura e também são usados para delinear a estratégia da organização. Citamos como componentes da estrutura organizacional:

- Sistema de Responsabilidades;
- Sistema de Autoridades; e
- Sistema de Comunicações.

O Sistema de Responsabilidades é definido como a obrigação que o indivíduo possui diante de determinada atividade, ou seja, é o dever que ele tem de executar a atividade proposta. Assim, o sistema de responsabilidades refere-se à alocação de obrigações a determinados indivíduos e unidades organizacionais para a realização de atividades necessárias ao alcance dos objetivos da organização.

Além disso, é por meio do Sistema de Responsabilidades que se conhece o nível de cada indivíduo na organização, quem são os subordinados, os supervisores e a alta administração. Esse sistema é expressamente representado por meio da departamentalização.

O segundo componente que citamos é o Sistema de Autoridades. Esse sistema refere-se ao direito de fazer algo. Em ambientes organizacionais, a autoridade pode ser percebida por meio do direito de tomar decisões ou de dar ordens. Percebemos a diferença entre o Sistema de Responsabilidades e o Sistema de Autoridades, pela inserção da tomada de decisão: no Sistema de Responsabilidades, os indivíduos recebem a obrigação de fazer determinada atividade e, no Sistema de Autoridades, é concedido o direito. A Figura 15 demonstra claramente a relação entre a autoridade e o nível de gestão.



Percebemos que quanto mais baixo o nível de hierarquia, menor o grau de autoridade que essa pessoa possui. Da mesma forma, quanto mais alta a hierarquia do indivíduo, maior será o seu nível de autoridade.

Podemos caracterizar o Sistema de Autoridades em dois tipos: a autoridade formal e a autoridade informal. A autoridade formal é oriunda da divisão de autoridades da empresa, ou seja, do cargo de cada indivíduo. Para explicar a autoridade formal, utilizamos dois diferentes tipos: a hierárquica e a funcional. A primeira, autoridade por meio da hierarquia, segue as linhas de influência, determinadas pela estrutura organizacional. Já a autoridade funcional é exercida por meio da atividade, ou seja, da função desempenhada.

Concomitantemente, temos a autoridade informal, que é a autoridade adquirida, ou seja, embora ela não seja explicitamente apresentada na estrutura organizacional, indivíduos exercem o seu nível de autoridade sobre outras pessoas de forma facultativa, por meio da relação informal. Entretanto, a autoridade informal não é base para a constituição da estrutura organizacional, uma vez que esse tipo de autoridade é visto por meio da organização informal, que como já mencionamos não está explicitamente representada na estrutura.

Dando continuidade aos componentes da estrutura organizacional, citamos também o Sistema de Comunicações, que se refere ao processo de comunicação presente na organização. A comunicação é um elemento importante para o relacionamento entre as atividades, já que ela é responsável pela transmissão de informações entre as áreas e as pessoas de uma organização. É por meio do Sistema de Comunicações que estabelecemos o processo comunicativo entre as diferentes partes da empresa, para que a troca de informações ocorra de forma eficiente.

Condicionantes da Estrutura Organizacional: estratégia, tecnologia, ambiente, pessoas e objetivos

Como vimos anteriormente, a estrutura organizacional é constituída por algumas variáveis que a compõe. Concomitantemente, a estrutura organizacional necessita também de fatores que condicionem a sua existência. Essas variáveis são fatores que interferem na configuração de uma estrutura organizacional, na qual podemos citar:

- fator de sistemas de objetivos e estratégia;
- fator humano;
- fator tecnológico; e
- fator ambiente externo.

O primeiro recurso, “fator de sistema de objetivos e estratégias”, tem como principal foco a integração de variáveis internas e externas que levam a organização a se desenvolver. Há na literatura uma discussão sobre a interação da estrutura organizacional e das estratégias e dos objetivos. Segundo Cury (2000), a primeira etapa para a elaboração de uma estrutura ou para a reestruturação organizacional é a fixação dos objetivos estratégicos da organização. A fixação dos objetivos é o meio pelo qual a organização compreende seu cenário e os possíveis problemas, e consegue prever as consequências e os resultados esperados. De acordo com o referido autor, a formulação dos objetivos “[...] é o ponto de partida para o estudo de sua reformulação estruturalfuncional”. (CURY, 2000, p. 222)

À medida que **a estratégia e os objetivos** da empresa estão bem descritos, fica mais fácil constituir uma estrutura organizacional que atenda às necessidades da empresa. Assim, a estrutura organizacional contemplará os elementos necessários e importantes para o seu bom desempenho e as atividades exercidas pelas pessoas da organização.

SAIBA MAIS

Alcançar os objetivos não depende somente de uma estrutura organizacional bem elaborada. Há fatores como planejamento estratégico, visão estratégica e ainda, a criação da vantagem competitiva, que, juntos, colaboram para o sucesso organizacional. Sugerimos a leitura complementar do artigo Vantagem competitiva na visão baseada em Recursos, disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_33.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.

Concomitantemente, temos o Fator Humano, que diz respeito às pessoas da organização, os seus colaboradores, supervisores e chefia. A ausência desse recurso promove a paralisação das atividades da empresa. Mesmo que falássemos de uma empresa industrial, com equipamentos automatizados, ainda assim precisaríamos de recursos humanos para operar máquinas, departamentos financeiros e administrativos. O “fator humano” torna-se um elemento importantíssimo dentro de uma estrutura organizacional, de alto valor, pois é por meio dele que a organização atinge seus objetivos. Assim, é necessária a existência de compatibilidade entre a estrutura organizacional e os indivíduos da organização, uma vez que os indivíduos precisam, por exemplo, ter capacidade e conhecimento adequados à atividade que irão desempenhar e, também, saber relacionar-se com o setor que irão integrar. Além disso, o “fator humano se torna fonte de desenvolvimento para uma organização, no que diz respeito aos aspectos de Pesquisa e Desenvolvimento, que, aliados a outros fatores (como o tecnológico), podem proporcionar avanços dentro da organização.

Quanto ao “fator tecnológico”, ele se baseia no conjunto de conhecimentos necessários para que as atividades sejam desenvolvidas com sucesso na organização. Esse recurso diz respeito tanto à capacidade de se obter tecnologia quanto à capacidade de conhecer e de utilizar a tecnologia a favor do crescimento da organização.

Outro condicionante da estrutura organizacional é o “fator ambiente externo”. Esse elemento se refere à interferência do ambiente externo sobre o ambiente interno da organização, ou seja, a capacidade que a organização possui de absorver influências externas e de se adaptar em ocasiões de mudanças que interfiram no seu desenvolvimento. Podemos citar como exemplo: a introdução de tecnologias no setor público – o contínuo avanço da tecnologia influencia diretamente o ambiente da organização, que precisa se adequar. Tal adaptação reflete no aprimoramento de seus processos, e um exemplo disso é a criação do Leilão Virtual no setor público. Portanto, esse condicionante também está ligado à capacidade de tomar decisões, sejam elas administrativas ou estratégicas, mas que de alguma forma influenciam a organização.

Como vimos, os componentes e os condicionantes da estrutura organizacional são elementos importantes. Esses elementos compõem e condicionam a elaboração da estrutura da organização. Entender cada elemento e atender às suas características possibilita uma estrutura organizacional eficiente e eficaz.

Departamentalização

No decorrer do nosso estudo, falamos sobre os níveis hierárquicos e agora vamos entender como podem ser distribuídas as responsabilidades dentro de uma organização. Em um primeiro momento, vamos definir o que é departamentalização. Logo após vamos compreender a centralização de poder em uma organização. Vamos lá?

Tipos de Departamentalização

O crescimento das organizações e a presença de especialização do trabalho levam as organizações a necessitarem de uma coordenação para cada atividade. A departamentalização tem por objetivo sistematizar e agrupar as atividades, de acordo com alguns critérios que dão origem aos departamentos. A departamentalização é utilizada nas organizações para aproveitar a especialização e maximizar os recursos disponíveis. Além disso, por se tratar de um agrupamento de atividades homogêneas, o controle e o monitoramento se tornam mais assíduos e mais fáceis de serem executados.

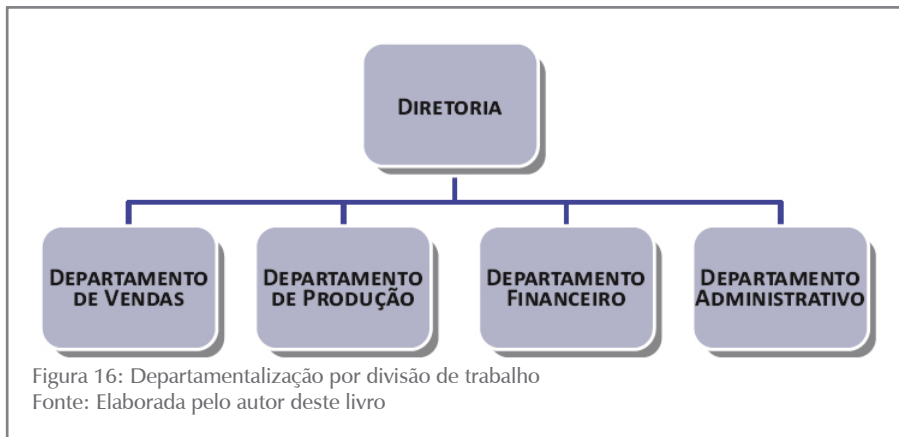
As formas da departamentalização variam de acordo com alguns critérios, como:

- a homogeneidade das atividades, a especialização dos indivíduos e o controle das operações;
- a importância das atividades desempenhadas pela organização;
- a especialização das atividades; e
- o processo de controle e coordenação adotado.

Esses critérios dão origem a alguns tipos de departamentalização, como sugerido por Cury (2000):

- Departamentalização por divisão de trabalho;
- Departamentalização por agrupamento de atividades homogêneas;
- Departamentalização horizontal e vertical.

O primeiro tipo, a departamentalização por divisão de trabalho, realiza o agrupamento com base nas principais funções da organização. Por meio de uma análise, o administrador identifica as principais funções, que resultarão em unidades ou em departamentos, como demonstra a Figura 16.

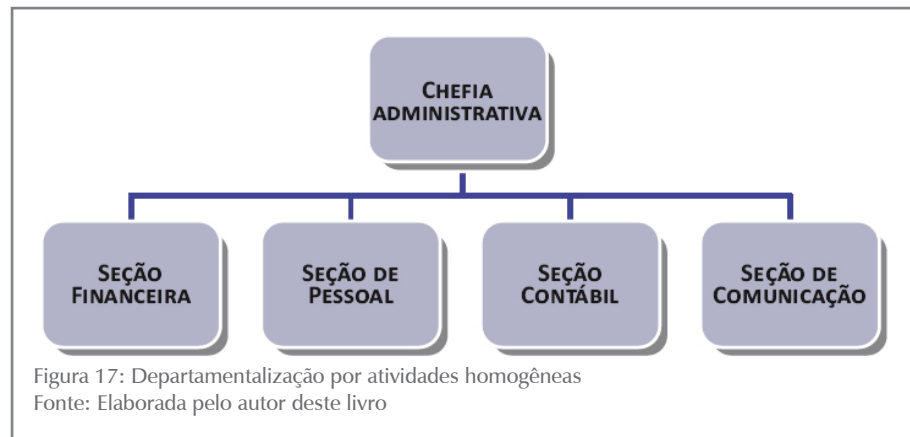


Assim, podemos compreender que esse tipo de departamentalização é elaborado com base nas principais atividades da organização: vendas, produção, financeiro, administrativo. Esse agrupamento irá variar de organização para organização, de acordo com suas atividades. Observamos que, num primeiro momento, esse tipo de departamentalização seleciona as principais atividades e as agrupa de acordo com suas funções.

Muito parecida com o primeiro tipo, a departamentalização por Agrupamento de Atividades Homogêneas, agrupa as atividades homogêneas, a partir de uma seleção minuciosa de todas as atividades da organização. A elaboração desse tipo de departamentalização é realizada por meio de cinco etapas:

- **Seleção das atividades:** diz respeito à seleção cuidadosa das atividades, tendo por objetivo a seleção de todo o trabalho, de todas as áreas da organização.
- **Constituição dos grupos de atividades homogêneas:** as atividades que anteriormente foram analisadas, nesse momento são agrupadas de acordo com a natureza de suas tarefas.
- **Avaliação do agrupamento:** consiste na análise do agrupamento realizado, na qual o administrador irá decidir se essas atividades formarão as unidades, ou seja, os departamentos. Nessa etapa são considerados alguns fatores como o nível de trabalho desempenhado por esse agrupamento e os profissionais responsáveis pelas atividades.
- **Análise das atividades:** que não serão definitivamente as unidades e farão parte de outros grupos. Podemos citar como exemplo, a contabilidade de patrimônio, que poderá ser inserida no setor de contabilidade, não necessitando de uma unidade somente para essa atividade.
- **Elaboração do nível de comando:** o modo como será o controle e o monitoramento dos grupos criados.

Para melhor explicar esse tipo de departamentalização, considere a Figura 17, que demonstra a criação de uma chefia como coordenação das atividades, e logo abaixo a inserção das atividades do setor administrativo.



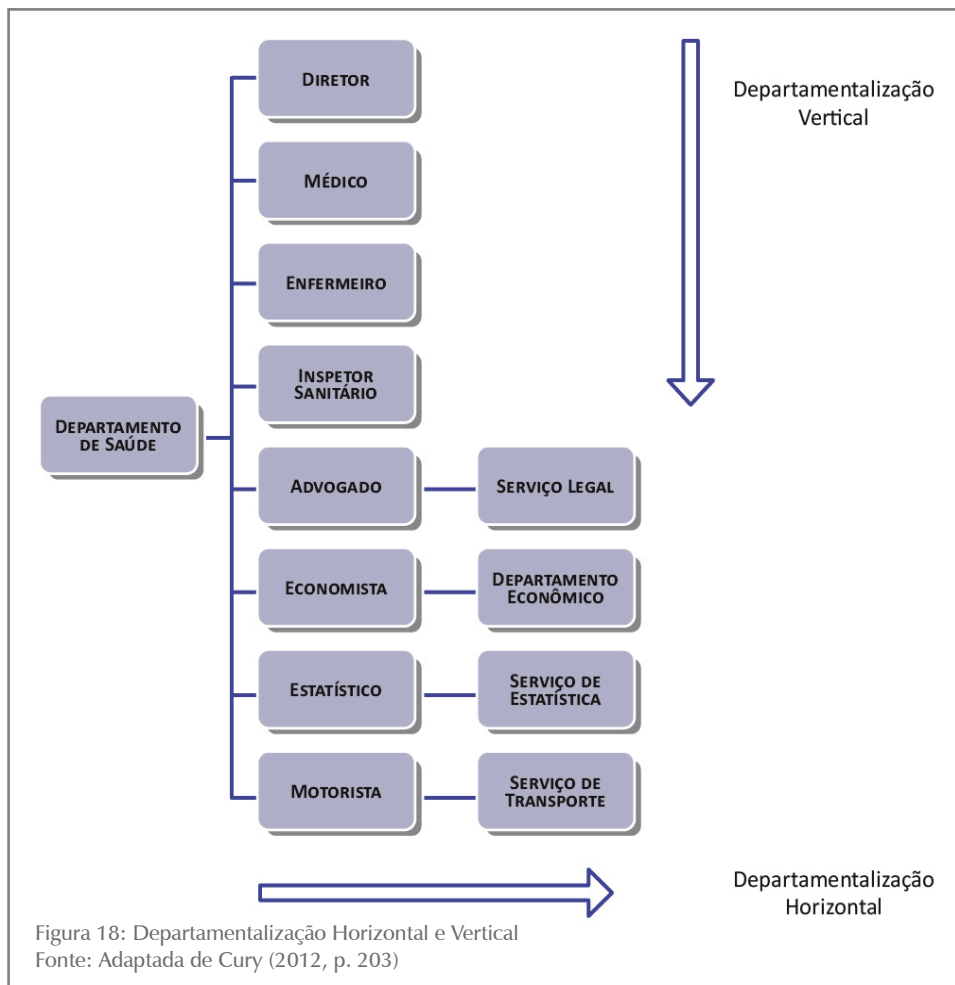
O terceiro tipo que mencionamos é a departamentalização Horizontal e Vertical, que são agrupamentos constituídos por processos e pelas atividades dominantes. Essa departamentalização tem por base a **Teoria de Gulick**, que, por meio de estudos de organizações governamentais, identificou dois critérios básicos para departamentalização:

- **Propósito dominante, ou função principal** – esse critério considera a função principal da organização. Por exemplo, em âmbito governamental, a prestação de serviços de saúde e de escola são funções principais, constituindo assim setores principais.
- **Processo dominante** – considera o processo como parte principal da departamentalização. Por exemplo, o processo de Tecnologia na área governamental necessita de todas as atividades: financeira, produção, marketing; essas atividades serão agrupadas por meio do processo principal: tecnologia.

SAIBA MAIS

Após entender a Teoria de Gulick, podemos definir a departamentalização Horizontal e Vertical. Para Gulick, o Propósito dominante pode ser representado pela departamentalização Vertical; e o Processo dominante é considerado como departamentalização Horizontal.

Na departamentalização Horizontal é necessária a existência de uma atividade ou um grupo de profissionais que fazem parte do **processo**. Já a departamentalização Vertical considera o agrupamento das **atividades dominantes** e subordinadas. Para entender melhor, observe o exemplo da Figura 18.



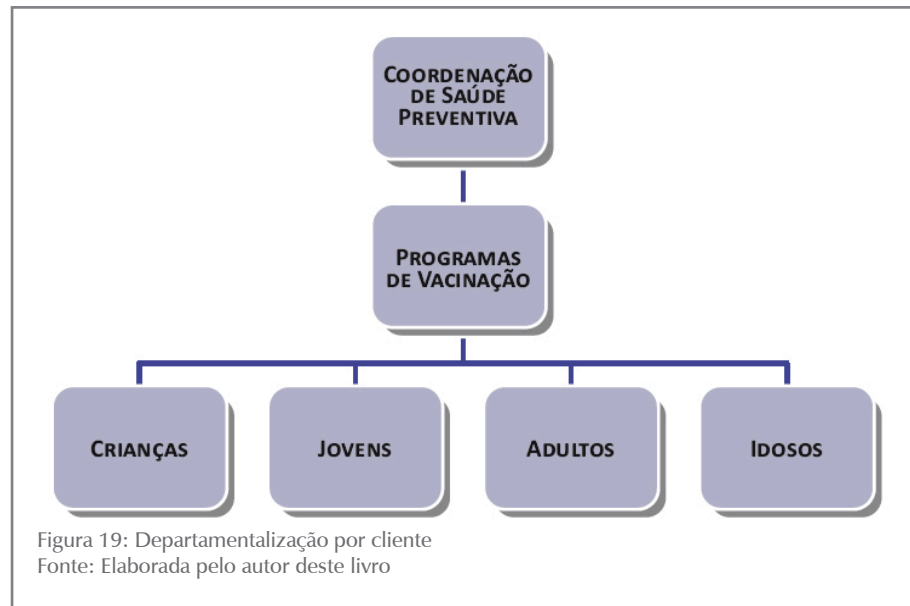
Na Figura 18, observe que estamos falando do Departamento de Saúde, ou seja, os profissionais das atividades principais estão inseridos verticalmente; já os profissionais que fazem parte do processo inserido no Departamento de Saúde estão inseridos horizontalmente.

Após compreender esses tipos de departamentalização, percebemos que neles são destacadas as atividades da organização. Agora, vamos conhecer outros tipos de departamentalização que estabelecem alguns critérios de agrupamento. Fique atento e lembre-se: precisando de ajuda, entre em contato com o seu tutor!

Além desses tipos de departamentalização, existem ainda:

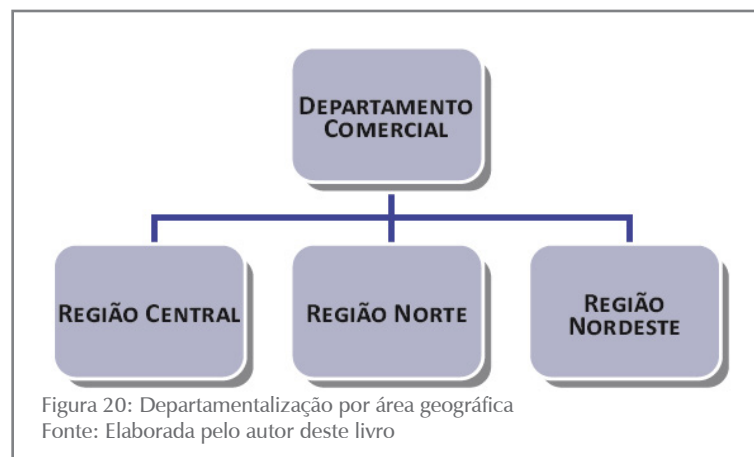
- departamentalização por cliente;
- departamentalização por área geográfica; e
- departamentalização por produtos/serviços.

A departamentalização por cliente refere-se ao agrupamento considerando seu público-alvo. Essa departamentalização constitui uma forte ferramenta para compreensão das necessidades do público-alvo. A Figura 19 demonstra de forma clara como ocorre essa departamentalização.



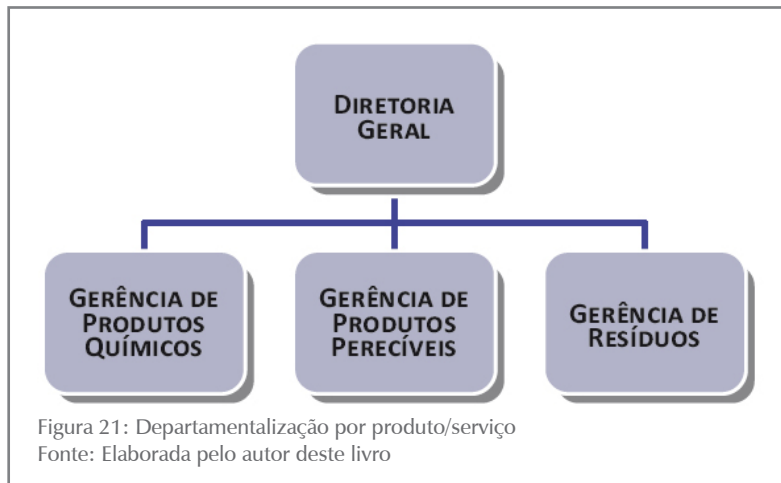
Uma das vantagens da departamentalização por cliente é a facilidade de se mensurar a satisfação do público-alvo. Outra vantagem é a facilidade de separação dos produtos e serviços por cliente, o que auxilia na identificação das especificações de cada cliente. Além disso, essa departamentalização permite que a organização conheça de perto as necessidades do seu público. Entretanto, como desvantagem, essa departamentalização pode ocasionar uma nítida separação entre os setores, e determinadas áreas, como finanças e contabilidade, podem ficar no segundo plano da organização.

Outro tipo é a departamentalização por área geográfica. Como o próprio nome diz, refere-se ao agrupamento por região, em que a estrutura organizacional privilegia a divisão por áreas regionais ou territoriais, como demonstra a Figura 20.



Por meio da departamentalização geográfica, a organização foca em atender às necessidades de determinado local. Cria-se também uma facilidade de controle e o monitoramento das atividades por região, conhecendo-se, assim, as particularidades de cada uma delas, o que permite, por exemplo, que sejam feitas adequações da estratégia para determinado local.

Temos também a departamentalização por produtos ou serviços, que considera o agrupamento de acordo com o seu mix de produtos ou serviços. Dessa forma, essa departamentalização é construída com base nos produtos/serviços homogêneos ou de mesma categoria, como demonstra a Figura 21.



Podemos perceber que, por meio da departamentalização por produto/serviço, a organização cria um maior controle sobre determinada linha, possibilitando a averiguação dos fatores críticos e oportunos de cada produto/serviço. Além disso, essa departamentalização também pode trabalhar o fator inovador e de pesquisa considerando cada departamento.

Entretanto, por considerar os produtos e os serviços da organização, esse tipo de departamentalização normalmente não aborda as especialidades dos profissionais e sim a diversidade dos produtos e serviços. Diante dessa segmentação, a organização poderá duplicar alguns setores funcionais, em detrimento da separação por produtos e serviços, o que implicará no aumento dos custos.

Agora que já entendemos os diferentes tipos de estruturas organizacionais, vamos compreender como se dá a centralização do poder e quais são as vantagens e as desvantagens de um poder centralizado ou descentralizado. Vamos lá!

Centralização e Descentralização

Vimos em seções anteriores os níveis de gestão e como é a distribuição da autoridade e da responsabilidade em uma estrutura organizacional. Nesta seção, vamos compreender quando a autoridade pode ser centralizada ou descentralizada, ou seja, quando o poder é centralizado ou descentralizado.

A centralização e a descentralização referem-se ao nível de gestão em que as decisões devem ser realizadas. Dessa forma, centralização de poder está diretamente ligada à autoridade que determinado indivíduo exerce sobre um grupo de pessoas. Então, definimos como centralização de poder a concentração de autoridade em uma única pessoa ou em um número reduzido de pessoas, dentro de uma organização.

Assim, o nível mais alto do poder centralizado está localizado no topo da organização, na qual esse indivíduo é responsável pelo comando dos níveis hierárquicos abaixo. Utilizamos o poder centralizado quando necessitamos de maior controle sobre as pessoas e maior uniformidade em processos de **tomadas de decisão**.

SAIBA MAIS

Nos aprofundaremos no processo de Tomada de Decisão a partir do Capítulo 4.

Como vantagem da centralização de poder, podemos destacar a visão global presente pelo responsável exercício do poder, isto é, para a execução do poder centralizado é necessário o entendimento de toda a organização, e não apenas de um setor. Entretanto, podemos citar como desvantagem o distanciamento que há entre o tomador de decisões e os fatos, pois o administrador responsável tem pouco contato com as pessoas e com as situações. Além disso, esse próprio distanciamento entre a situação e a tomada de decisão pode elevar o tempo para que a decisão ocorra e aumentar os custos que envolvam as situações que demandam a decisão.

Por outro lado, temos a descentralização do poder, que possui características contrárias à centralização. Ela permite a disseminação do poder por outros níveis hierárquicos, diferentes da alta diretoria. Dessa forma, a tomada de decisão é realizada por indivíduos mais próximos dos problemas setoriais, ou seja, o poder de decidir se dissemina pela organização, não se restringindo apenas à alta diretoria.

É importante dizer que, mesmo em organizações descentralizadas, a tomada de decisão não deve ocorrer de forma aleatória e sim de acordo com a estratégia e os objetivos da organização.

A descentralização muitas vezes é utilizada quando há um alto grau de desenvolvimento da complexidade dos problemas. Dessa forma, a diretoria transfere parte de suas decisões para outros níveis, por exemplo, a gerência de cada setor. Entretanto, para construir a descentralização, a organização necessita de recursos humanos de alta confiança e boa capacidade de administrar conflitos e necessidades internas.

Como vantagens da descentralização vemos a proximidade entre os gerentes, a equipe e as situações que necessitam de decisões. Isso aumenta a produtividade, a motivação e a eficiência de toda a equipe. Além disso, a proximidade das situações permite aos gerentes uma melhoria na qualidade das tomadas de decisão, diminuindo a complexidade dos problemas e o tempo para que eles sejam solucionados.

Entretanto, é importante, também, citar algumas desvantagens, por exemplo, a dificuldade de integrar as ações das diferentes unidades descentra-

lizadas quando se busca planejar; a dificuldade, por parte das unidades descentralizadas de se ter uma visão do todo; e a ausência de uniformidade entre as decisões. Outro fator relevante é a possibilidade de ocorrer ausência de informações entre os departamentos da organização.

TEXTO COMPLEMENTAR

Para ampliar nosso estudo, sugerimos a leitura destes artigos:

- *O conceito de descentralização aplicado aos serviços de saúde: dimensões, padrões e regularidades*, de Virginia Alonso Hortale, publicado na Revista de Administração Pública, v. 31, n. 3, 1997. O artigo apresenta o conceito de descentralização para administração pública. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7902/6569>>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- *Gestão ambiental e estrutura organizacional: estudo de múltiplos casos*, de Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, Nelson Oliveira Stefanelli, Adriano Alves Teixeira, publicado na Revista de Gestão, v. 19, n. 3, 2012. O artigo apresenta uma discussão interessante sobre a inserção da gestão ambiental na estrutura organizacional de nove empresas brasileiras. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/49910>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

Resumindo

Neste Capítulo compreendemos a definição de estrutura organizacional e vimos que ela é a base para o bom funcionamento das organizações. Destacamos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) existentes dentro desse contexto, dando ênfase às suas características. Destacamos, ainda, os tipos de estrutura organizacional (estrutura linear ou militar, estrutura *staff-and-line* ou assessoria e estrutura funcional) explicando cada uma delas.

Conhecemos os métodos e os instrumentos utilizados para a modernização das estruturas organizacionais. Vimos que as organizações passam por muitas transformações, uma vez que a tecnologia e o mercado estão em constante desenvolvimento. Dessa forma, a modernização das estruturas organizacionais é essencial para o bom funcionamento das organizações. Vimos também que, atualmente, existem estruturas organizacionais alternativas (contemporâneas), como a estrutura por processos, as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) e a estrutura matricial. Conhecemos as tendências atuais desse campo e as características desejáveis dos profissionais da área.

Vimos todos os componentes e os condicionantes da estrutura organizacional: os componentes são o sistema de responsabilidades, o sistema

de autoridades e o sistema de comunicações. Já os condicionantes são os recursos humanos e tecnológicos de uma organização, a influência do ambiente externo e o sistema de estratégia e objetivos.

Em seguida, conhecemos os tipos de departamentalização e suas respectivas características e peculiaridades. Compreendemos que a estrutura organizacional também é formada por autoridades e responsabilidades e que o poder, nesse contexto, pode ser centralizado ou descentralizado.

Por fim, neste Capítulo, reforçamos a ideia e a importância das leituras complementares de livros e de artigos sobre os assuntos aqui abordados para a fixação do conhecimento adquirido até o momento.

ATIVIDADES

Muito bem, concluímos mais um Capítulo. Neste momento, você poderá conferir o seu aprendizado realizando as atividades propostas a seguir. Lembre-se de que seu tutor está pronto para ajudá-lo no que for necessário. Bons estudos!

1. Cite e explique no mínimo dois tipos de estrutura. Aproveite para elaborar um breve texto apresentando as diferenças entre as estruturas tradicionais e as contemporâneas e os fatores que impulsionam uma organização a escolher um dos modelos.
2. Leia o artigo A nova administração pública e mudanças organizacionais, de Sérgio Nogueira Seabra, disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394/4979%3E>>. Acesso em: 19 mar. 2015. O texto trata sobre mudanças estruturais e novas concepções em organização pública, foi publicado na Revista de Administração Pública, em 2001, e tem por objetivo apresentar relações percebidas pelos colaboradores no que tange às mudanças gerenciais da organização. Após o término da leitura, elabore uma resenha sobre o artigo, fazendo uma ligação entre ele e o conteúdo estudado sobre estruturas organizacionais.
3. Considerando a estrutura organizacional, cite e explique os três níveis básicos de gestão de uma organização e como você pode visualizar os níveis de gestão em uma organização pública.
4. Analisando os componentes e condicionantes da estrutura organizacional, estabeleça uma relação direta entre o “sistema de responsabilidades” e o “Fator Humano”.
5. Discorra sobre a centralização e a descentralização do poder dentro das organizações.

6. Exemplo prático de problema na estrutura organizacional de organizações públicas.

Um órgão da Administração Pública de um determinado estado enfrenta atualmente uma série de problemas operacionais e parte deles decorreu de falhas na estrutura organizacional que foi definida no início da década de 1970. Trata-se de um órgão que atua na área de saúde e seu desempenho é cada vez mais criticado pela sociedade. O valor dos recursos orçamentários recebidos vem aumentando ao longo dos anos, de forma consistente, sempre superior ao aumento do número de cidadãos que são usuários dos serviços de saúde prestados pelas organizações hospitalares sob a responsabilidade deste órgão. A principal crítica da sociedade em geral e do executivo estadual é justamente o agravamento dos problemas, apesar de mais recursos terem sido repassados. Como a estrutura organizacional foi definida na década de 1970 e em nada foi modificada, é possível destacar alguns fatores condicionantes que têm sido desprezados, apesar de serem cruciais para as atividades operacionais desempenhadas. Podemos destacar os seguintes fatores:

- Tecnologia da informação;
- Especialização da mão de obra;
- Perfil/características da demanda;
- Legislação sobre financiamento da saúde;
- Avanços da medicina e da tecnologia da área médica e hospitalar;
- Configuração das organizações de saúde sob responsabilidade do órgão.

Os avanços na tecnologia da informação têm sido muito expressivos desde o início da década de 1970, quando no órgão nem havia computador. Naquela época havia apenas um “mainframe” em uso por todos os órgãos da administração direta do Estado. Até hoje o Estado conta com uma empresa de processamento de dados que é responsável por toda a infraestrutura de tecnologia da informação, mas que atende os demais órgãos da administração direta. O fato de esta empresa existir limita o orçamento do órgão em questão, pois a lei orçamentária estadual aloca os recursos destinados a TI quase que exclusivamente para a empresa de processamento de dados. O órgão enfrenta muitas limitações em termos de processamento de dados, de produção de informações e de realização de atividades administrativas e até mesmo de atendimento ao público.

Como o órgão não dispõe de um departamento ou setor específico de tecnologia, a elaboração de informações se torna um processo lento, uma vez que essa organização depende da empresa de processamento de dados. Dessa forma, muitas vezes a gestão hospitalar acaba se tornando ineficiente e ociosa, por conta da dependência da tecnologia.

Além disso, a comunicação interna da organização acaba se limitando apenas aos serviços prestados pela empresa de processamento de dados, prejudicando o processo de comunicação da organização. Como já falamos, a sua estrutura organizacional foi elaborada ainda na década de 1970, e em meio à modernização das organizações, essa estrutura encontra-se defasada, não possuindo setores específicos de Tecnologia da Informação, nem mesmo departamentos de manutenção e serviços operacionais ligados à tecnologia.

Com base em nossos estudos sobre estruturas tradicionais e contemporâneas, o que você pode sugerir para aprimorar o funcionamento da organização? Lembre-se de comentar sobre a importância do setor de tecnologia da informação e os benefícios que esse setor interno pode oferecer para a organização. Aborde fatores sobre a disseminação de informações na organização e como a Tecnologia da Informação pode contribuir para o aprimoramento dos processos internos da organização. E, ainda, comente sobre como otimizar o processo de comunicação dentro dessa organização pública.

CAPÍTULO III

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Prof. Antônio Artur de Souza

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Definir os termos “processo” e “fluxograma”;
- Compreender a importância de redesenhar processos; e
- Explicar como é possível analisar e otimizar processos.

Processos

Caro estudante,

Agora que já sabemos o que é uma organização e conhecemos os tipos de estrutura organizacional, vamos, nesta seção, apresentar o conceito e a importância dos processos dentro de uma organização. Você sabe o que é um processo? Muito bem, não se preocupe, vamos estudar isso a seguir!

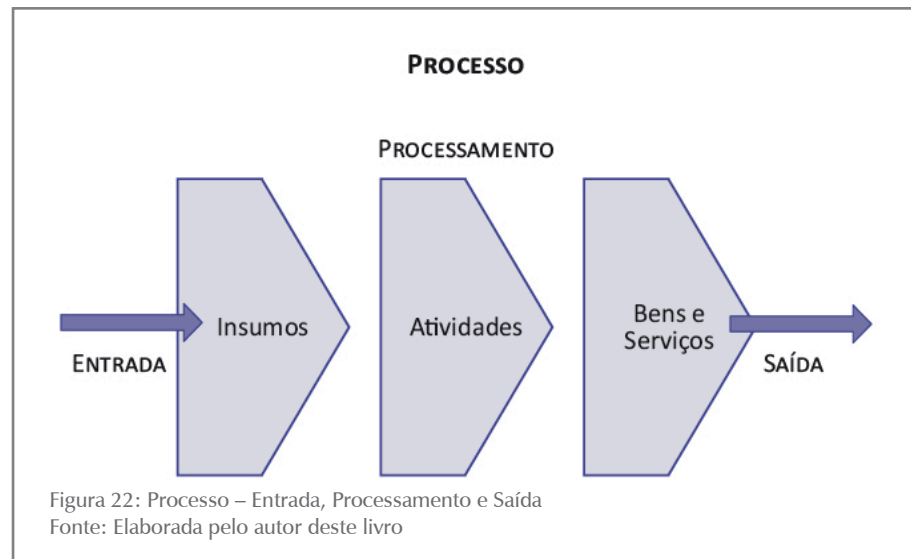
Definição

O termo “processo” é utilizado de forma muito ampla na administração e o seu significado pode variar dependendo do contexto utilizado. Vamos começar essa seção definindo um processo como uma série de etapas (atividades) que são desenvolvidas para cumprir determinado objetivo. As etapas requerem a participação de pessoas, máquinas e equipamentos e necessitam seguir determinada ordem. Nas organizações, os conjuntos de atividades são todos os procedimentos envolvidos no alcance dos objetivos do processo.

Os processos podem ser vistos, ainda, como um conjunto de atividades que recebem uma entrada, agregam valor a ela (processamento) e produzem uma saída.

A Figura 22 ilustra o fluxo de entrada, o processamento e a saída de um processo. Na fase de entrada, temos a inserção de todos os fatores necessários para a produção de um bem ou serviço. Na fase de processamento, ocorrem as atividades do processo, que agregam valor à entrada

e, na fase de saída, temos a saída dos bens e/ou serviços produzidos (processados) pela organização.



Quando o fluxo de entrada, o processamento e a saída de um processo são desordenados, a sua execução fica prejudicada, acarretando em falta de agilidade no atendimento ao público, ineficiência do sistema operacional e má qualidade dos serviços, por exemplo.

Para que um processo cumpra seus objetivos, ele deve ser estruturado de forma lógica e racional. Por esse motivo, é importante que ele siga princípios, como:

- Um processo só deve ser criado caso haja uma finalidade específica para ele e só deve ser mantido se não for possível incorporá-lo a outro processo já existente.
- O processo deve ser sustentado por uma boa tecnologia, quando necessário. A tecnologia auxilia no trabalho humano, além de agilizar e de aperfeiçoar o processo.
- Devemos utilizar apenas os dados indispensáveis para a execução do processo, evitando, assim, gastos desnecessários, inclusive de tempo.
- Deve haver uma sequência lógica na entrada dos dados necessários para a execução do processo.
- As atividades do processo devem ser executadas ordenadamente.

Além disso, todo e qualquer processo deve estar centrado em uma questão básica, atender às necessidades de seus clientes (tanto os clientes externos, quanto os internos). Isso é feito por meio do processamento das entradas recebidas pelos fornecedores, gerando saídas que satisfazem a esses clientes. Mas quem são os clientes e os fornecedores de um processo?

Observe que o cliente é toda e qualquer pessoa, seja ela física ou jurídica, que recebe as saídas do processo. Eles podem ser divididos em clientes internos, que são os clientes que participam diretamente da execução do processo (colaboradores, administradores, entre outros) ou externos, que são aqueles que recebem as saídas do processo (sociedade). O fornecedor, por sua vez, é aquele que fornece insumos, recursos ou informações como entrada para o processo.

No caso da administração pública, o principal cliente é o cidadão. Dessa forma, podemos enxergar as instituições públicas como conjuntos de processos que buscam atender às necessidades do cidadão, por meio das entradas fornecidas e processadas pelos servidores públicos com o auxílio de técnicas gerenciais e de recursos materiais.

Como exemplo básico de processo, vamos citar o processo de implementação de uma política pública, cujo objetivo é diminuir a incidência de doenças sexualmente transmissíveis e estimular a procura de orientações médicas por parte da população. Inicialmente, o governo definirá o público-alvo da ação, mensurando quantas pessoas deverão ser informadas e auxiliadas. Em seguida, o governo terá que estimar a quantidade de profissionais necessários (como médicos e palestrantes, por exemplo) para a implantação da campanha e o número de equipamentos, panfletos, folders, cartazes e todos os demais recursos materiais que permitirão a sua divulgação a todo o público. Estimada a quantidade, é preciso mensurar o custo da implementação dessa política por meio de um orçamento detalhado de cada atividade que será executada. É necessário, ainda, que a verba financeira prevista seja liberada e só então os profissionais envolvidos nessa ação poderão ser contratados e a campanha poderá ser colocada em prática.

Podemos perceber que para alcançar o objetivo de tal política pública, é necessário dividi-la em etapas (atividades) que viabilizarão a sua implementação. Devemos nos lembrar de que, após implementada, ela precisará ser acompanhada, para verificar se está atendendo às necessidades da população.

Por serem estruturados de forma lógica, a fim de alcançar determinado objetivo, os processos necessitam de divisões que facilitem a sua execução. São partes menores que, executadas em conjunto, formam o processo. É o que chamamos de hierarquia do processo.

Hierarquia de Processos

A hierarquia de processos pode ser dividida em: macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas.

- Macroprocesso está relacionado, geralmente, a mais de uma função dentro da organização, sendo que sua operação tem impacto significativo no seu modo de funcionamento.

- Processo é o conjunto de atividades, vinculadas entre si, que visam transformar um insumo (entrada) em produto ou serviço (saída).
- Subprocesso é a parte que, em conjunto com outro subprocesso, realiza algum objetivo específico de apoio a um macroprocesso contribuindo para a missão dele.
- Atividades são etapas que estão dentro do processo, ou do subprocesso, desempenhadas por uma pessoa ou departamento a fim de cumprir um objetivo específico.
- Tarefa é a menor parte do processo, uma parte específica, podendo ser um elemento único constituinte de alguma atividade ou um subconjunto dela.

Todas essas subdivisões estão conectadas umas às outras e, para que o processo todo funcione como planejado, cada uma dessas etapas também deve funcionar de acordo com o planejado. Entretanto, não é fácil garantir que todas as etapas dentro de um processo sigam aquilo que foi previsto. Isso porque os processos, como já dissemos, contam com a participação de pessoas, de máquinas e de equipamentos, e nem sempre esses recursos funcionam da melhor forma possível.

Por esse motivo, é importante que os processos sejam analisados e revisados, para que haja um constante aperfeiçoamento na execução das tarefas, atividades, subprocessos e, conseqüentemente, dos processos e dos macroprocessos. Essa constante revisão é chamada de gerenciamento de processos.

Gerenciamento de Processos

O gerenciamento de processos, ou gestão de processos, pode ser entendido como um tipo de gestão que busca romper com os modelos funcionais de trabalho. Isso implica mudar o pensamento da organização, criar uma nova cultura organizacional na qual a instituição é vista como um conjunto de processos cuja função é atender às necessidades dos clientes.

Dentro desse contexto, os gestores são impelidos a acompanhar toda a trajetória dos processos, incluindo todas as suas tarefas e atividades. Ou seja, os gestores, nesse tipo de gerenciamento, detêm maior conhecimento sobre as operações da organização e podem, por exemplo, identificar e solucionar problemas mais facilmente, uma vez que possuem uma visão ampla da instituição.

O gerenciamento de processos se preocupa, também, com a projeção, a implementação de novos processos e com a constante análise, revisão, controle e mudança dos processos já existentes dentro de uma organização. Tudo isso para garantir que esses processos operem de maneira eficiente e eficaz.

Segundo o Ministério Público Federal (BRASIL, 2013, p. 19, grifos do autor), a gestão de processos segue alguns princípios:

- **Satisfação dos clientes:** necessidades, perspectivas dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- **Gerência participativa:** conhecer e avaliar a opinião de seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
- **Desenvolvimento humano:** para se chegar à melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
- **Metodologia padronizada:** para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
- **Informação e comunicação:** é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- **Busca da excelência:** para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

Trataremos a seguir de partes importantes que integram o gerenciamento de processos: o projeto, a análise e a revisão de processos.

Projeto, Análise e Revisão de Processos

Todo processo organizacional precisa ser projetado, ou seja, precisa ser definido a partir da análise das atividades a serem desenvolvidas para alcançar os objetivos propostos. Um processo pode ser definido com diferentes graus de detalhamento, dependendo do nível gerencial. Uma vez que um processo está em execução, ele precisa continuamente ser analisado para verificar se está atendendo aos objetivos propostos com eficiência e eficácia. Sempre que necessário, ele precisa ser revisado para voltar a atender adequadamente aos objetivos.

Conforme vimos no Capítulo 1, a estrutura organizacional é constituída em conformidade com as características de suas operações, do pessoal, da tecnologia disponível e de outras variáveis que interferem nas atividades da empresa. Com o tempo, essas características mudam e a estrutura pode deixar de ser adequada, o que demandará a revisão e o redesenho do processo. O redesenho é necessário para fazer com que a estrutura volte a se mostrar adequada para a realidade da organização.

Após entender o conceito de processo, torna-se evidente a importância da sua boa execução dentro da organização, uma vez que isso aumenta a satisfação dos clientes do processo e a sua produtividade e diminui os custos operacionais. Sendo assim, toda organização necessita de processos bem definidos para a realização de suas atividades e alcance de seus objetivos.

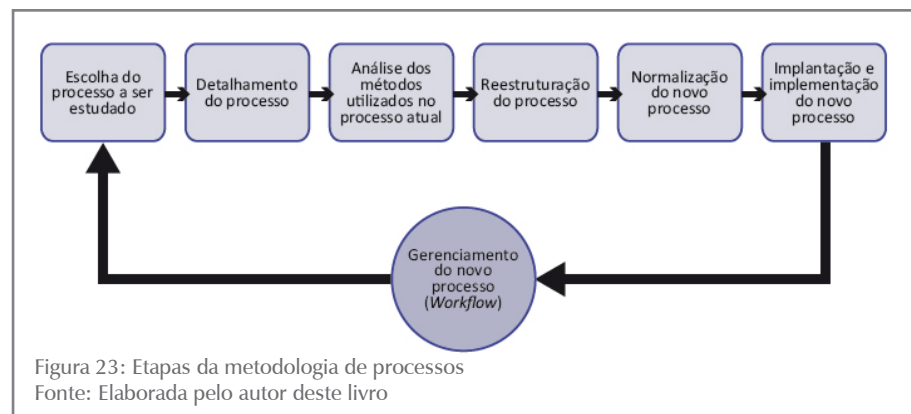
A análise dos processos dentro de uma organização é uma atividade importante de gestão, uma vez que permite identificar as falhas e traçar um padrão de realização de determinada atividade. Dessa forma, é possível aumentar a produtividade da organização, diminuir os custos e o tempo de execução, ordenar melhor cada atividade, aumentar a eficiência do processo, entre outros.

Para melhor estudar um processo, é importante fazer algumas perguntas:

- Quais são as etapas do processo e a importância de cada uma delas?
- Há vantagens na mudança da sequência de operações?
- As operações são adequadas às pessoas que as executam?
- É preciso providenciar um treinamento para algum trabalho específico do processo?

A sequência, a seguir, sugerida por D'Ascensão (2001), auxilia na análise dos processos e ajuda a responder às perguntas anteriores, sendo composta pelas seguintes etapas:

- a escolha do processo a ser estudado;
- o detalhamento do processo;
- a análise do processo atual;
- a reestruturação do processo;
- a normatização do novo processo;
- a implantação do novo processo; e
- o gerenciamento do novo processo.



- **Escolha do processo a ser estudado:** quando se fala em análise de processos, é necessário saber qual processo precisa ser revisado, ou seja, qual processo não está atendendo às necessidades para as quais foi elaborado. O marco dessa escolha é o conhecimento da **visão estratégica** da organização de acordo com os serviços por ela prestados. A partir disso, será possível verificar quais os processos mais críticos, aqueles que não contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais ou que não estão cumprindo de maneira eficiente o objetivo para o qual foram criados. Os analistas devem ser capazes, portanto, de identificar **os problemas e as causas** presentes nesses processos. Pode haver, por exemplo, uma demora no processo de atendimento ao cliente causada pela sobrecarga do sistema operacional utilizado pela organização.

SAIBA MAIS

***Visão estratégica** - capacidade de perceber para onde a organização caminha e criar estratégias que a conduzirão da melhor forma possível ao alcance de seus objetivos. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

***Problemas e causas** - os problemas são os resultados indesejados do processo enquanto que as causas são o fator ou os fatores que produzem esse problema. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

- **Detalhamento do processo:** nesta etapa são reunidas todas as informações necessárias para se analisar o processo. Isso inclui todos os documentos existentes, as tarefas a serem realizadas, os recursos utilizados, o tempo gasto em cada atividade, os custos, o fluxo do processo, os fatores críticos de sucesso, os pontos-chave do processo e a tecnologia da informação utilizada.
- **Análise do processo atual:** após reunir todas as informações, é necessário analisar o processo, ou seja, examinar cada uma de suas partes. Nessa fase, é possível conhecer todos os objetivos e funções do processo, bem como suas atividades, seu fluxo de informações e a sua relação com os demais processos da organização, por meio do levantamento de informações que permitirão, também, a identificação de problemas no processo e as causas de tais problemas.

Apresentamos no Quadro 1, baseado no livro de D'Ascenção (2001), perguntas que devem ser realizadas tanto na fase de detalhamento quanto na fase de análise do processo. A primeira coluna do quadro se refere às perguntas que precisam ser respondidas no momento do levantamento das informações necessárias para a análise do processo (fase de detalhamento do processo). A segunda coluna, por sua vez, se refere às perguntas que precisam ser respondidas no momento da análise das informações (fase de análise dos métodos utilizados no processo atual).

ATITUDE INTERROGATIVA	
NO LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES	NA ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES
O que é feito?	O que deveria ser feito?
Como é feito?	Como deveria ser feito?
Quando é feito?	Quando deveria ser feito?
Onde é feito?	Onde deveria ser feito?
Quem faz?	Quem deveria fazer?
Para quem é feito?	Para quem deveria fazer?
Por que é feito?	Por que deveria ser feito?
Qual o volume de trabalho?	Qual deveria ser o volume de trabalho?
Qual o custo?	Qual deveria ser o custo?

Quadro 1: Atitude interrogativa no levantamento e na análise das informações
 Fonte: Adaptado de D'Ascensão (2001, p. 74)

Após responder a essas perguntas, reunir todas as informações necessárias e realizar a análise, passamos para o momento de reestruturar o processo. Fique atento!

- **Reestruturação do processo:** após analisar o antigo processo é necessário redesenhá-lo, redefinir seus objetivos e as formas de alcançá-los e montar um novo **fluxograma** para cada atividade. O novo processo deve ser capaz de atender a todas as mudanças ocorridas desde sua última revisão: mudanças jurídicas, econômicas e culturais, por exemplo.

SAIBA MAIS

Você conhecerá o fluxograma mais adiante, fique atento!

- **Normalização do novo processo:** não basta formular um novo processo, é necessário padronizá-lo e, em seguida, normalizá-lo, ou seja, estabelecer normas e torná-las regras, evitando, assim, que o processo seja conduzido de qualquer forma. A formalização pode ser feita por meio de fluxogramas, procedimentos, descrição de atividades ou instruções de trabalho, para que todos saibam de que forma o processo precisa ser executado. A organização ganha, dessa forma, um mecanismo de orientação, de consulta e de avaliação do processo.
- **Implantação do novo processo:** uma vez normalizado o processo, é o momento de implantá-lo ou de inseri-lo na organização. Nessa etapa, é necessário divulgar as novas atividades ou as alterações nas atividades já existentes, treinar os trabalhadores, testar o novo processo, entre outros. Passadas essas etapas, basta executar o processo incorporando a ele todas as mudanças.

- **Gerenciamento do novo processo:** essa etapa diz respeito ao acompanhamento e à análise do desempenho do processo, tendo como base critérios de eficiência preestabelecidos na fase de redesenho do processo, por exemplo, o gasto ou o tempo estimado para a execução do processo. O acompanhamento do processo pode ser feito por meio de indicadores de desempenho, que são medidas numéricas dos atributos do processo ou de seus resultados. O objetivo dessa medição é comparar os resultados esperados para o processo com os resultados efetivamente alcançados. Podemos citar como exemplo, os indicadores econômico-financeiros, que no contexto da administração pública procuram estabelecer:
 - relação entre recurso executado versus recurso planejado e cumprimento das metas planejadas versus recursos executados;
 - desempenho na conservação do patrimônio e na arrecadação de receitas decorrente do uso quando pertinente;
 - arrecadação de receitas decorrentes de taxas por prestação de serviços ou de impostos quando pertinente;
 - desempenho financeiro e/ou valores econômicos, no caso de empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam no mercado. (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010, p. 143)

Podemos ter ainda indicadores relativos à satisfação dos cidadãos-usuários. Se voltarmos ao exemplo da política pública para a diminuição da incidência de doenças sexualmente transmissíveis, veremos que, após a implementação dessa política, seria importante o acompanhamento de seus indicadores de desempenho, com vistas a verificar se ela está atendendo à população por meio da diminuição da incidência de tal doença. Podemos utilizar, por exemplo, a taxa de incidência de doenças sexualmente transmissíveis dentro da população-alvo, a taxa de mortalidade devido a esse tipo de doença dentro da população-alvo, dentre outros.

Os indicadores devem sempre refletir os objetivos e as metas pretendidos, ou seja, devem ser escolhidos de acordo com o processo com o qual estamos trabalhando. Mais exemplos de indicadores são: tempo de resposta a um serviço, tempo de espera em uma fila para atendimento médico, número de reclamações de determinado serviço em razão do número de pedidos desse mesmo serviço etc.

Depois de aprender as etapas do projeto, da análise e da revisão dos processos, podemos conhecer uma das ferramentas que possibilitam a representação gráfica de todas essas etapas: o fluxograma.

Fluxogramas

Como vimos anteriormente, as organizações buscam mecanismos que garantam o aperfeiçoamento de seus processos, a fim de aumentar a eficácia e eficiência dos mesmos. Nesse sentido, podemos destacar a modelagem.

O termo modelagem, no contexto das organizações, pode ser entendido como uma representação por meio de um **modelo**, cujo objetivo principal é simular e tornar mais claras, diretas e simples determinadas situações, atividades, sistemas e processos. Isso sugere que o modelo não será uma cópia exata da realidade, ele irá se aproximar da situação real.

SAIBA MAIS

***Modelo** - representação que simula uma situação real, ajudando a obter informações que ajudem a prever o comportamento de tal situação. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

Trataremos aqui, por ser mais comum, de uma ferramenta de modelagem muito utilizada para a representação gráfica de processos: o fluxograma.

O fluxograma pode ser definido, de forma geral como

[...] a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo. (OLIVEIRA, 2005, p. 253)

O nome dessa representação gráfica pode variar de uma organização para outra. Algumas chamam, por exemplo, de gráfico de processos, gráfico de procedimentos ou gráfico de documentos (quando a ênfase é dada aos documentos do processo e não às suas atividades). De maneira geral, o objetivo dessa ferramenta é representar de forma clara, racional e sintetizada os processos de uma organização por meio de símbolos. Dessa forma, o fluxograma pode auxiliar na análise e na melhoria dos processos e, além disso, ele tem a função de padronizar os métodos utilizados na realização de determinada atividade.

Visto que o redesenho de um processo busca a sua otimização, a padronização do processo, baseada em seu redesenho, permitirá a otimização do uso dos recursos da organização, a agilidade do processo e, principalmente, a previsibilidade de seus resultados, uma vez que a organização estará seguindo aquilo que foi planejado.

Tipos de Fluxograma

Existem dois tipos básicos de fluxograma:



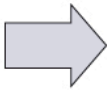
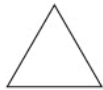
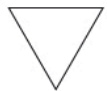

- Fluxogramas Verticais; e
- Fluxogramas Horizontais.

O Fluxograma Vertical, demonstrado na Figura 24, é mais utilizado para processos produtivos, pois ele divide o processo em vários processos menores. Sua elaboração é feita por meio de formulários impressos, o que facilita o seu preenchimento e leitura e aumenta a sua clareza. É formado por três colunas verticais principais: uma com o símbolo de operação, uma com a descrição do método atual utilizado nessa operação e uma com o nome do responsável por essa operação. Pode haver também colunas com perguntas do tipo: *O quê? Onde? Quando? Quem? Como? Por quê?* ou com outras informações que aumentarão o nível de detalhamento do processo.






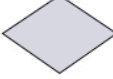



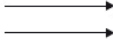

O Fluxograma Horizontal, por sua vez, pode ser dividido em Fluxograma Parcial ou Descritivo e Fluxograma Global ou de Colunas. Diferentemente do Fluxograma Vertical, a sua leitura e elaboração são realizadas da esquerda para a direita.

- **Fluxograma Parcial ou Descritivo:** descreve, por meio de símbolos padronizados, o fluxo das atividades, dos documentos e das informações contidos no processo.
- **Fluxograma Global ou de Coluna:** apresenta maior quantidade de simbologias, mostrando mais claramente o fluxo de documentos e de informações dentro e fora da organização. Nele são utilizadas colunas que facilitam a divisão e a visualização de cada parte do processo.







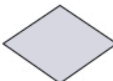


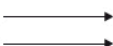


Cada um desses tipos de fluxograma é composto por uma simbologia padrão (que pode variar de acordo com a área de atuação da organização); o que facilita a sua compreensão, uma vez que ele poderá ser lido por todos que conheçam esses símbolos. Os Quadros 2, 3 e 4 apresentam as simbologias mais comuns utilizadas pelos Fluxogramas Vertical, Descritivo e de Coluna, respectivamente.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Análise ou operação		Execução ou inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem
	Arquivo definitivo		Arquivo provisório
			Demora ou atraso

Quadro 2: Simbologia do Fluxograma Vertical
Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, p. 271)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Operação		Conector de página
	Conector de rotina		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			Material

Quadro 3: Simbologia do Fluxograma Parcial ou Descritivo
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, p. 274)

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição de documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
	Demora ou atraso		Material

Quadro 4: Simbologia do fluxograma global ou de coluna
 Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, p. 277)

O fluxograma apresentado na Figura 24 é um exemplo de Fluxograma Vertical bem específico para atividade operacional. Descreve os passos a serem seguidos pelos funcionários, destacando em detalhes os documentos relacionados com cada etapa. Como pode ser observado, um formulário padrão é criado com todos os símbolos e com a legenda (na

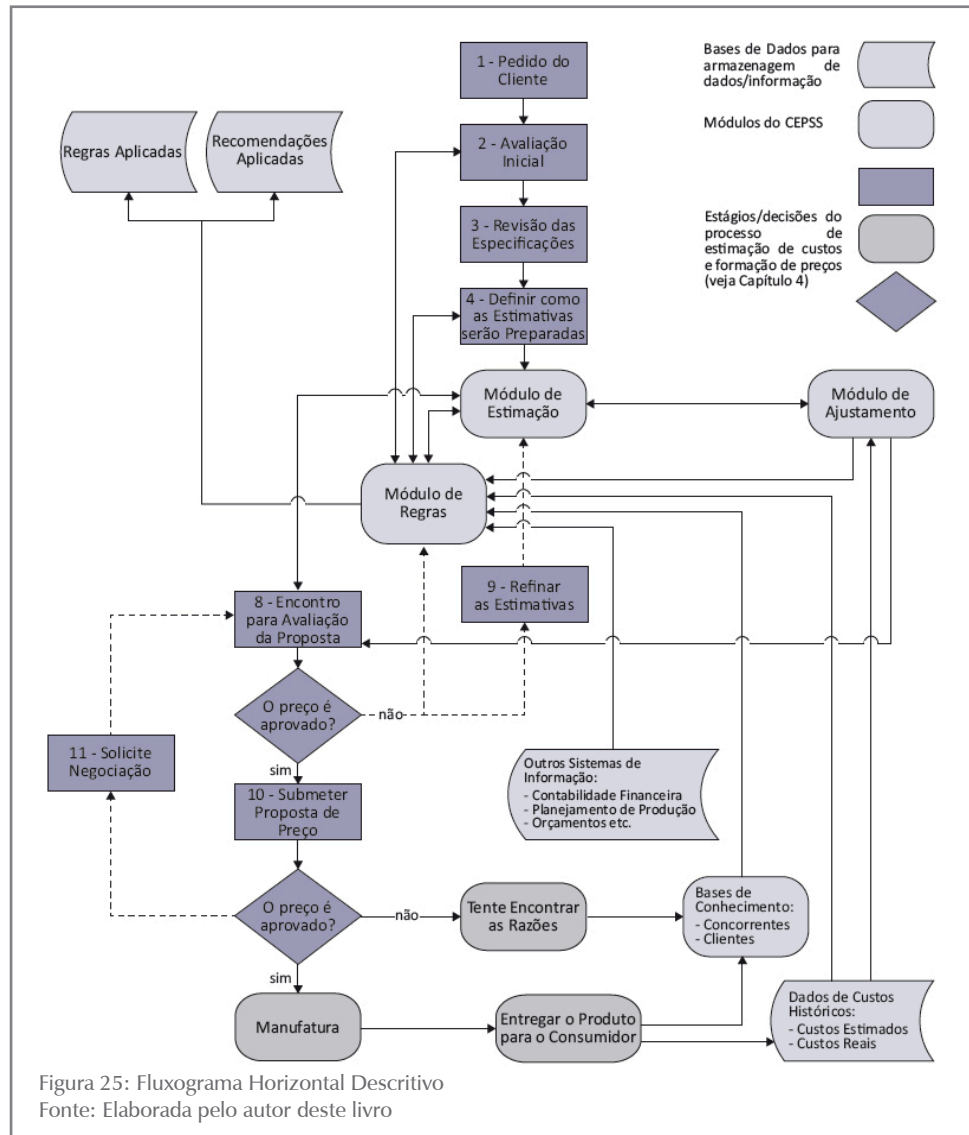
parte superior). No caso desse exemplo, o formulário tem 19 linhas, limitando, portanto, o fluxograma a 19 etapas por página.

É possível ter uma segunda página padrão com mais linhas, permitindo a continuação do fluxograma. Para elaborar um fluxograma específico a partir do modelo, basta usar uma régua para ligar os símbolos de cada linha. Em cada linha, o símbolo usado deve ser pintado. Na coluna central podemos anotar a unidade responsável pelas atividades e na coluna da direita escrevemos o detalhamento da atividade (etapa).

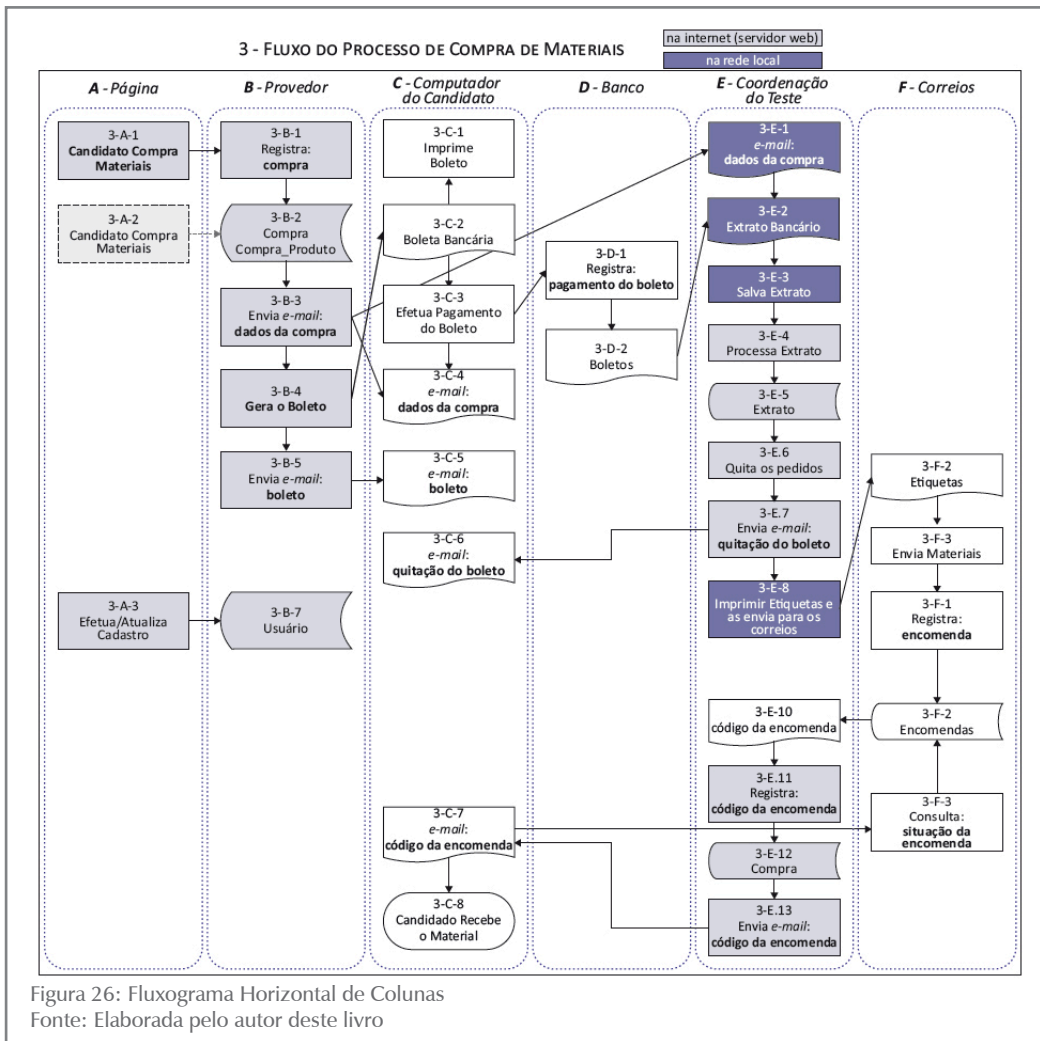
Fluxograma Vertical para a Rotina de: <u>Recepção de Materiais</u>								
Símbolos	●	Análise ou operação	Totais	3	Rotina	Atual	X	
	■	Execução ou inspeção		2		Proposta		
	◆	Demora ou atraso		0	Departamento: <u>Suprimentos</u>			
	▲	Arquivo provisório		2	Elaborado por: _____			
	▼	Arquivo definitivo		3	Em ___ de ___ de 2014			
	➔	Transporte		9	Assinatura: _____			
Ordem	Símbolos					Unidades Organizacionais	Descrição dos passos	
01	○	➔	□	◆	▲	▼	Recepção	Recebe do fornecedor nota fiscal (N.F.) e material
02	●	➔	□	◆	▲	▼		Emite aviso de recebimento (A.R.) em quatro vias
03	○	➔	□	◆	▲	▼		Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente
04	○	➔	□	◆	▲	▼		Remete N.F. e primeira via do A.R. para o setor de Contas a pagar
05	○	➔	□	◆	▲	▼		Remete 2ª via do A.R. para o setor de Compras
06	○	➔	□	◆	▲	▼		Remete 3ª via do A.R. e materiais para o Almoarifado
07	○	➔	□	◆	▲	▼	Contas a Pagar	Remete N.F. e 1ª via do A.R.
08	○	➔	■	◆	▲	▼		Confere N.F. com A.R.
09	○	➔	□	◆	▲	▼		Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento
10	○	➔	□	◆	▲	▼		Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor aguardando fatura
11	○	➔	□	◆	▲	▼	Compras	Recebe 2ª via do A.R.
12	●	➔	□	◆	▲	▼		Registra entrada de material pela 2ª via do A.R
13	○	➔	□	◆	▲	▼		Remete 3ª via do A.R para o setor de Contabilidade – Controle de estoque
14	○	➔	□	◆	▲	▼	Controle de estoques	Recebe 2ª via do A.R
15	●	➔	□	◆	▲	▼		Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16	○	➔	□	◆	▲	▼		Arquiva 2ª via do A.R em ordem cronológica - data de lançamento
17	○	➔	□	◆	▲	▼	Almoarifado	Recebe 3ª via do A.R e o material
18	○	➔	■	◆	▲	▼		Verifica a exatidão do A.R pelo material recebido
19	○	➔	□	◆	▲	▼		Arquivo 3ª via do A.R em ordem cronológica

Figura 24: Fluxograma Vertical
 Fonte: Adaptada de D'Ascensão (2001)

O fluxograma da Figura 25 é um exemplo de Fluxograma Horizontal Descritivo e mostra as etapas de um processo de estimação de custos e formação de preços em uma empresa de manufatura que trabalha por encomenda. Veja que poucos símbolos são usados no fluxograma e que as cores se mostram muito úteis para destacar a inserção do sistema nas etapas do processo. Outro ponto a ser destacado é a numeração das etapas principais a serem desenvolvidas pelos profissionais responsáveis pelo processo. Nesse fluxograma estão apresentadas algumas decisões e os caminhos a serem seguidos dependendo da resposta (sim ou não).



A Figura 26 é um exemplo de Fluxograma Horizontal de Colunas e mostra as etapas de um processo de compras de materiais pela Internet, na perspectiva da organização que vende. São apresentadas seis colunas para ilustrar o fluxo de informações entre os elementos destacados em cada uma delas. As diferenças de cores são usadas para destacar as etapas realizadas nos sistemas de informações que funcionam na Internet e na rede local da organização vendedora. É possível observar um código em cada uma das etapas, que é utilizado para relacionar cada uma das etapas com outra descrição, seja fluxograma, texto ou documentação técnica do sistema.



Como está o seu entendimento até o momento? Saiba que é muito importante para o seu aprendizado que você entenda o que estamos abordando, se precisar, entre em contato com o seu tutor, ele está preparado para ajudá-lo!

Elaboração de Fluxogramas

A elaboração de um fluxograma depende, principalmente, do processo que pretendemos analisar e do objetivo de sua elaboração. Por esse motivo existem vários tipos de fluxogramas, com diferentes níveis de complexidade. Quando os problemas identificados no processo são menores, por exemplo, é possível representar o fluxograma somente com as atividades mais relevantes. Caso os problemas sejam maiores, a representação precisa ser mais detalhada, especificando mais cada atividade.

Para exemplificar, vamos imaginar o serviço de entrega de correspondências pelos Correios. Suponhamos que seja identificado um atraso constante na distribuição das correspondências de determinada cidade brasileira e essa empresa pública deseje elaborar um fluxograma do processo de entregas, com o objetivo de identificar os motivos de tal atraso. É preciso, então, representar graficamente a etapa de entrega das correspondências, de forma detalhada. Essa ação pode permitir que a organi-

zação identifique o tempo, o custo e os responsáveis por essa operação, verifique os possíveis motivos de atraso nas entregas e decida o que será mudado no processo para tornar a entrega mais eficiente.

Uma vez definido o processo que pretendemos estudar é necessário obter as seguintes informações para a elaboração do fluxograma: onde se inicia e se encerra o processo, quais as etapas formadoras do processo e qual a ordem cronológica em que essas etapas acontecem.

Analisando um processo de compra de mercadorias, podemos observar que o início do processo é a escolha da mercadoria que queremos comprar e o final do processo é a entrega da mercadoria na organização. No meio desse processo, haverá inúmeras etapas como pesquisa de preços, pesquisa de qualidade, pesquisa de fornecedores, seleção do fornecedor, elaboração do pedido de compras, envio do pedido de compras ao fornecedor e envio de uma cópia do pedido de compras ao departamento financeiro.

Como dissemos antes, é importante também conhecer as figuras padronizadas de cada tipo de fluxograma para elaborá-lo. Mas atenção, apesar de haver simbologias mais comuns, nada impede que os analistas utilizem outras figuras de representação, caso elas facilitem a compreensão do fluxograma.

O fluxograma deve conter, ainda, uma legenda que servirá de orientação para a análise do fluxo do processo. De acordo com Carreira (2009, p. 102), a legenda deve conter:

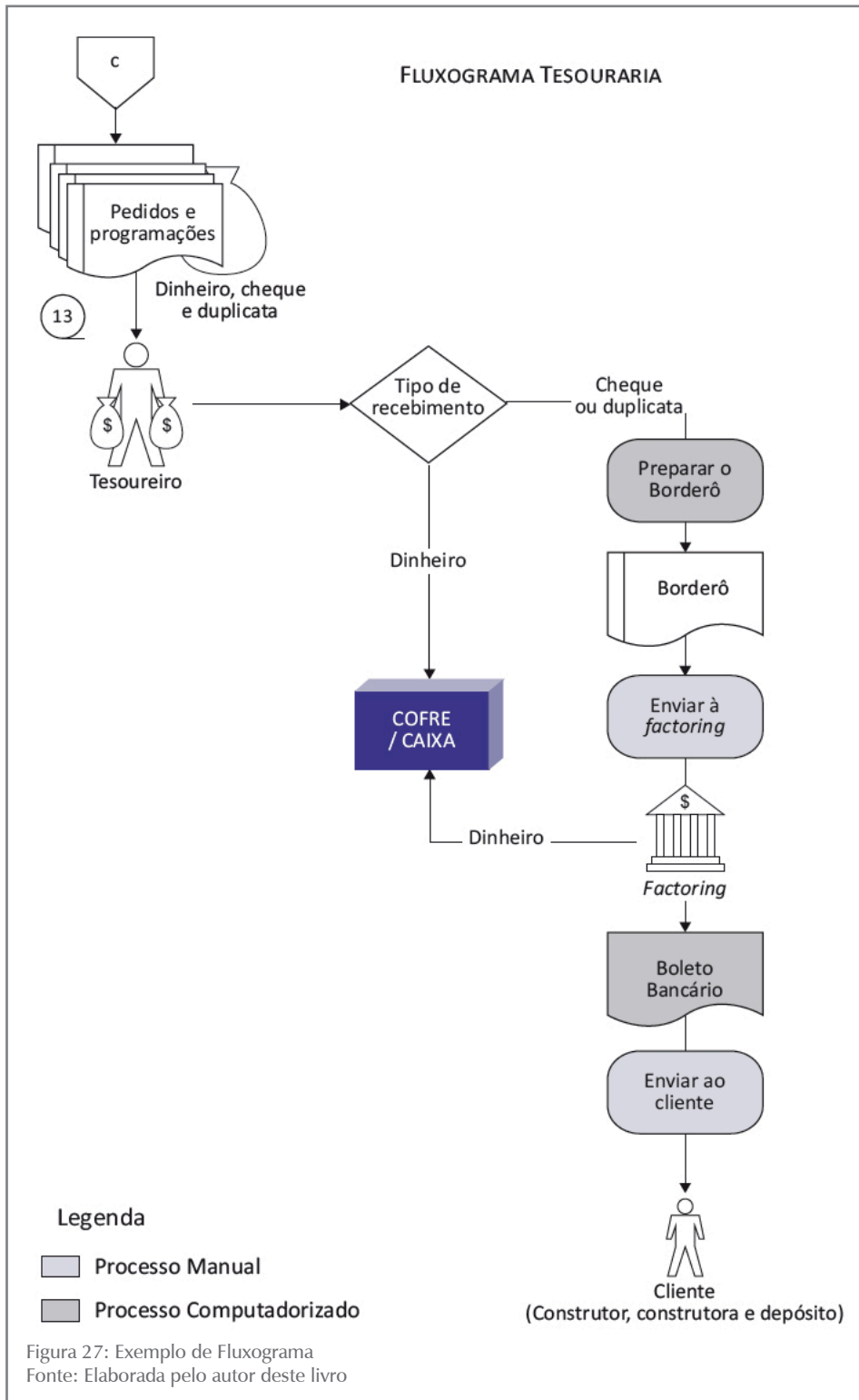
1. Nome da empresa.
2. O título do processo.
3. O tipo do fluxograma (legal ou real).
4. O título do cargo da autoridade que aprovou o processo.
5. O título, o número e a data do documento da aprovação do processo.
6. O nome do administrador da empresa.
7. O telefone para contato.
8. A data da realização do Projeto de Mudança Organizacional (PMO).
9. O endereço do arquivo do fluxograma.
10. Todos os sinais gráficos utilizados no fluxograma.

Para montar o fluxograma, basta agrupar as atividades do processo analisado em ordem cronológica, considerando o nível de detalhamento que queremos demonstrar, e estabelecer a direção do fluxo, como na Figura 27, que apresenta um fluxograma do processo de cobrança dos pagamentos de clientes que compraram a prazo.

Como pode ser visto, a empresa faz uso de uma **factoring** para receber antecipadamente os valores das vendas a prazo. A empresa elabora uma lista de valores que tem para receber de cada cliente e repassa para a **factoring**, que após descontar sua taxa repassa dinheiro para a empresa.

SAIBA MAIS

***Factoring** - tipo de fomento mercantil que permite a uma organização vender seus créditos, gerados por meio de vendas a prazo, a uma empresa de *factoring* em troca do recebimento imediato desses créditos que seriam futuros. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.



É importante sempre manter um fluxograma do processo planejado, ou seja, aquele elaborado na fase de redesenho do processo, como base de comparação com o fluxograma do processo atual para saber quais etapas estão sendo cumpridas corretamente e quais estão destoando do planejado. Dessa forma, o fluxograma é uma importante ferramenta de análise do desempenho do processo.

Uso de Fluxogramas para a Otimização de Processos

Agora que você já conhece os conceitos de processo e de fluxograma, falaremos mais sobre o papel dos fluxogramas como uma ferramenta de otimização dos processos. Mas qual seria o significado de “otimizar”? Vamos saber a seguir, fique atento!

O termo “otimizar” significa tornar algo tão bom quanto possa ser, ou seja, escolher a melhor alternativa dentre todas as possíveis. Falando de processos, otimizar significaria fazer com que o processo seja elaborado e executado de forma a atingir o melhor resultado possível, ou seja, com eficiência e eficácia. Isso quer dizer que sua execução se daria no menor tempo possível, com o melhor resultado e com o menor custo ou com a combinação mais vantajosa entre essas variáveis.

Por exemplo, um órgão do governo pode decidir comprar alimentos e suprimentos mais caros para o Exército Nacional (desde que esse valor não ultrapasse o orçamento previsto) de um fornecedor antigo e já bem conhecido, por considerar que tais produtos são de origem mais confiável e lhe trarão maiores benefícios futuros. Nesse caso, a otimização do processo, ou seja, a combinação mais vantajosa para o comprador seria assegurar-se da qualidade e da confiabilidade dos produtos comprados em detrimento do menor preço.

Depois de entender o que significa otimizar, veremos a otimização de processos por meio do fluxograma. Fique atento!

Dissemos anteriormente que uma das ferramentas mais usadas para garantir o aperfeiçoamento dos processos dentro das organizações é o fluxograma. Isso ocorre porque a leitura ou o uso do fluxograma na análise e na melhoria dos processos permite:

- ter uma visão mais ampla do processo;
- acompanhar melhor o desenvolvimento de cada atividade;
- identificar falhas, gargalos e duplicidade de atividades durante o processo;
- verificar se a ordem em que as atividades são realizadas é a mais vantajosa, ou seja, a que mais simplifica o processo e diminui os custos e o tempo de execução;
- verificar se todas as atividades são realmente essenciais ao processo;
- averiguar se o responsável por cada atividade é o mais bem qualificado para executá-la ou se seria melhor substituí-lo ou realocá-lo; e
- avaliar se as atividades estão sendo bem executadas.

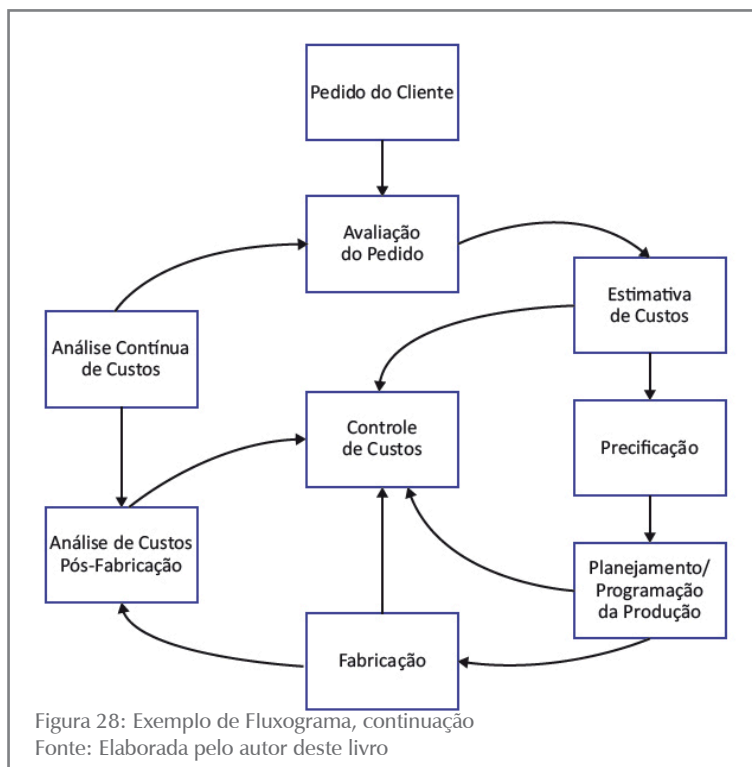
Ao desfrutar dos benefícios oferecidos pelo fluxograma, temos em mãos uma série de informações que nos permite tomar decisões confiáveis quanto ao desenvolvimento e à elaboração dos processos, possibilitando assim sua melhoria.

Dentre as decisões tomadas a partir do uso do fluxograma, que poderiam facilitar e otimizar a execução de projetos, podemos destacar: acrescentar ao processo operações que corrijam as falhas, retirar atividades que não sejam essenciais ao processo, trocar a ordem das atividades e substituir o responsável por determinada atividade.

Na Figura 28, você pode conferir um exemplo de fluxograma representando o processo de análise de custos em uma empresa de manufatura que trabalha por encomenda. Cada pedido de cliente precisa ser avaliado para verificar se é plausível, depois seu custo é estimado e o preço é definido. O fluxograma é focado apenas nos pedidos que se tornaram encomendas, ou seja, aqueles cujos preços foram aceitos pelos clientes.

Uma vez que o preço foi aceito, então a encomenda é incluída no planejamento, e na programação da produção. Uma vez concluída a fabricação, é possível realizar o controle dos custos da encomenda, etapa que tem vínculo com as etapas de estimação de custos, de planejamento/programação da produção e de fabricação.

O fluxograma destaca que o controle de custos é baseado em dados de quatro momentos distintos da encomenda e que visa destacar as diferenças nos valores apresentados em cada uma delas. Além disso, o fluxograma também mostra que há uma análise contínua dos custos de todos os pedidos, que retroalimenta a etapa de avaliação inicial de cada pedido recebido de clientes.



Podemos perceber, portanto, que os processos são partes importantes dentro das organizações que as conduzem ao alcance de seus objetivos. Percebemos também que existem ferramentas gráficas, como o fluxograma, que auxiliam na identificação e na solução dos problemas encontrados nesses processos, bem como no aperfeiçoamento deles.

Após entender os processos, vamos entender a importância do layout e do arranjo físico dentro de uma organização. É importante saber que a otimização dos processos só ocorre de fato se a organização estiver fisicamente apta para a realização das atividades, por isso, nesse momento, vamos compreender o arranjo físico de uma organização.

Layout e Aproveitamento Racional do Espaço Físico

Agora aprenderemos um pouco sobre a importância da organização física no local de trabalho. Falaremos do *layout* e do aproveitamento do espaço físico de uma organização.

Definindo Layout

A palavra *layout* tem origem inglesa e é usada em nosso país em sua forma original e também como “leiaute”. Ela é definida como a maneira como são organizados fisicamente materiais, máquinas, ferramentas, matérias-primas, materiais de consumo e peças, todos necessários para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Em nosso estudo, o termo *layout* tem sentido de arranjo físico.

Dessa forma, um dos objetivos do *layout* é minimizar as perdas e otimizar o espaço físico da organização. Além disso, como objetivos do aprimoramento do arranjo físico, podemos apresentar estes:

- permitir o fluxo de informações entre as unidades organizacionais;
- aproveitar totalmente a área física da empresa;
- obter eficiência no fluxo de trabalho;
- agilizar e facilitar a coordenação e a supervisão dos postos de trabalho;
- oferecer melhores condições de trabalho ao funcionário, proporcionando um local organizado e iluminado, com boa ventilação e circulação de pessoas, diminuindo a poluição sonora e visual e, também, apresentar a ele um ambiente que ofereça boas condições de limpeza e de higiene;
- otimizar o conforto dos clientes e visitantes, quando oferece flexibilidade em relação a uma possível mudança de tecnologia empregada na empresa; e proporciona um clima favorável para o aumento da produtividade.

Encontrar um espaço adequado à natureza das atividades da organização pode ser um grande desafio para o administrador responsável pelo *layout*. Considerando esse cenário, o aproveitamento adequado de cada m² disponível para a organização deve ser o objetivo principal e cabe ao administrador de *layout* estar atento às novidades do mercado que podem auxiliar no aproveitamento do espaço, em termos de mobiliário, equipamentos e de tecnologias.

Considerando uma organização pública, por exemplo, o atendimento ao público, assim como a harmonia do ambiente de trabalho devem ser itens importantes no momento da elaboração de um *layout*. A renovação de equipamentos, por exemplo, deve ser realizada com o intuito de melhorar o atendimento à sociedade e de otimizar o trabalho a ser realizado. Podemos destacar também o uso da tecnologia. Nos dias atuais é possível, por exemplo, agendar um atendimento em qualquer agência do INSS pela Internet.

O conforto dos colaboradores em seu ambiente de trabalho também está ligado, de forma direta, à racionalização do espaço físico. O acúmulo de pessoas, documentos, equipamentos e funcionários em um espaço podem interferir na satisfação do colaborador e isso, conseqüentemente, afeta o resultado esperado pela organização. A mudança de uma única mesa ou de um departamento inteiro pode resultar em conflitos pessoais e disputas de espaços, que, por sua vez, interferem de forma direta no desempenho final da organização.

Do ponto de vista organizacional, o *layout* deverá atender à necessidade de todas as atividades da organização com o intuito de aumentar a produtividade, reduzir custos e aprimorar os processos. Do ponto de vista pessoal, o *layout* busca a maximização do conforto dos indivíduos no seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, cabe ao administrador a responsabilidade de reduzir o impacto que a elaboração de um novo *layout* pode causar na organização, assim como zelar pelo bem-estar dos funcionários, de forma a otimizar as condições de trabalho, minimizar o deslocamento de pessoas, de documentos, de materiais e de produtos.

Indicadores de Problemas

É observando a rotina de trabalho em uma organização que o administrador de um determinado setor ou departamento pode perceber problemas de arranjo do espaço físico. Alguns indícios podem também indicar a necessidade de uma reestruturação do espaço físico. Vamos encontrar adiante algumas variáveis que nos ajudam a perceber a necessidade de modificar o *layout* da organização:

- A demora na realização de um procedimento causada pelo tempo excessivo de transição dos documentos de um posto de trabalho para outro devido à distância física entre eles.

- A desarmonia no fluxo de trabalho em função da dificuldade de se encontrar pessoas, equipamentos e documentos que podem ser resultado da falta de conhecimento ou dificuldade de compreensão da distribuição física de pessoas, equipamentos e documentos, causando assim atrasos no fluxo de informações e na realização de tarefas.
- O acúmulo de pessoas e de documentos em determinados locais pode ocorrer com o crescimento do volume de atividades, ou seja, se o aumento do volume de trabalho não for percebido pelos administradores, o arranjo físico se torna inadequado e passa a representar um fator limitativo do desempenho.
- A projeção ruim do local de trabalho unida aos diferentes desejos individuais de cada colaborador, ou seja, a existência diferenciada de postos de trabalhos que não condizem com a real necessidade para a execução da atividade.
- O distanciamento físico entre os colaboradores, ou a dificuldade de se encontrarem ou de interagirem, pode ocasionar pouca afinidade e baixa produtividade.

Dessa forma, a elaboração, ou a readequação, do arranjo físico deve ser pautada primeiramente em uma análise do ambiente. A seguir, veremos as etapas do projeto de layout.

Etapas de um Projeto de Layout

Para auxiliar no desenvolvimento do projeto de arranjo físico de uma organização, um conjunto de cinco etapas pode ser seguido para facilitar o planejamento do *layout*, como demonstraremos a seguir:

- **Levantamento inicial da atual condição do espaço físico:** nessa etapa, é importante que o analista tenha em mãos a planta baixa do espaço; conhecimento da localização das vias de acesso; e conhecimento das condições das instalações elétricas e suas possibilidades. Em resumo, o analista precisa conhecer bem a estrutura física e as suas limitações antes de começar a planejar o novo arranjo físico. Não só a estrutura física, mas o fluxo de trabalho também deve ser conhecido. É necessário conhecer as necessidades de movimentação dos funcionários na execução de suas tarefas, o tempo gasto em cada atividade, o relacionamento entre os setores (departamentos) e a adequação de máquinas e de equipamentos às atividades. O arranjo físico de elementos fixos (máquinas, equipamentos, etc.) cria limitações para a movimentação de pessoas, de materiais e produtos. Alterar a localização desses elementos nem sempre é uma tarefa fácil, então precisa ser bem planejada e executada.

Observe que a elaboração de uma lista de verificações e a criação de miniatura dos móveis, máquinas e equipamentos podem auxiliar na elaboração do projeto de arranjo físico. Quando for necessário analisar a planta baixa de um local é recomendado consultar um engenheiro ou arquiteto!

- **Elaboração de um plano de *layout*:** a segunda etapa da elaboração do *layout* é a preparação do plano. O administrador responsável pela elaboração do novo *layout* deve se reunir com os demais supervisores e administradores da organização para levantar as principais mudanças necessárias no *layout*. O responsável pelo novo *layout* deverá apresentar o seu levantamento inicial das condições da organização, e os demais administradores que vivenciam a realidade do trabalho na organização têm a oportunidade de expor os problemas e as dificuldades enfrentadas. Nessa etapa, a participação dos colaboradores, por meio de entrevistas ou questionários, pode auxiliar no planejamento a ser elaborado. Depois de conhecer a estrutura física da organização e o fluxo de trabalho real, é possível então elaborar o novo plano do *layout*. Essa tarefa compreende o registro das novas ideias, as alternativas encontradas para as situações presenciadas, as críticas aos pontos fracos e as possibilidades a curto e longo prazo que um novo arranjo físico pode proporcionar.
- **Estudo da viabilidade da implantação das alternativas levantadas:** alguns aspectos precisam ser considerados no momento da análise da viabilidade das mudanças indicadas, sendo eles: os recursos financeiros e materiais da empresa; as características culturais e estruturais da organização; a natureza do que é produzido pela organização (produto ou serviço); e as especificações de cada área (produção, administração, financeira, por exemplo).
- **Efetivação do plano escolhido:** esse é o momento de colocar em prática o que foi discutido e viabilizado. Em situações em que as mudanças vão além de uma simples troca de móveis, alguns pontos devem ser considerados:
 - O período em que ocorrerem as mudanças não pode afetar o desenvolvimento das atividades operacionais de forma a causar atrasos ou perdas.
 - Quando necessário, os funcionários do setor reestruturado devem passar por um treinamento, seja para a adaptação de uma nova tecnologia ou de um novo fluxo de trabalho.
 - A equipe responsável pela mudança deve ter conhecimento da rotina da empresa. Etiquetar os equipamentos e os arquivos pode facilitar a mudança e evitar possíveis erros durante a locomoção.

Para evitar danos e perdas durante o processo de implantação do novo arranjo físico, é importante que toda a organização esteja informada das modificações. Uma equipe insatisfeita ou mal informada pode interferir no desempenho dos trabalhos. Assim, sugerimos que o plano de mudança no *layout* seja adequadamente documentado e socializado entre todos os funcionários envolvidos.

- **Avaliação e controle do arranjo físico executado:** uma vez implementadas as mudanças, recomendamos que haja acompanhamento e controle do fluxo de trabalho, pois é necessário verificar se as mudanças foram de fato positivas. Quando for preciso, pequenas mudanças podem ser feitas para melhorar o resultado obtido, pois acompanhar a adaptação ao novo espaço é de extrema importância. Um questionário de avaliação também é indicado nessa etapa, pois, por meio, dele os colaboradores podem expor sua opinião sobre o novo ambiente de trabalho.

Tipos de *Layout*

De forma ordinária podemos observar nas organizações a utilização mais comum de três tipos diferentes de *layout* ou arranjos físicos. Esses três principais modelos de *layout* são: o funcional, o linear e o celular. Contudo, vale ressaltar que para atender às diversas necessidades de uma organização, muitas variações e/ou combinações desses três tipos podem ser feitas.

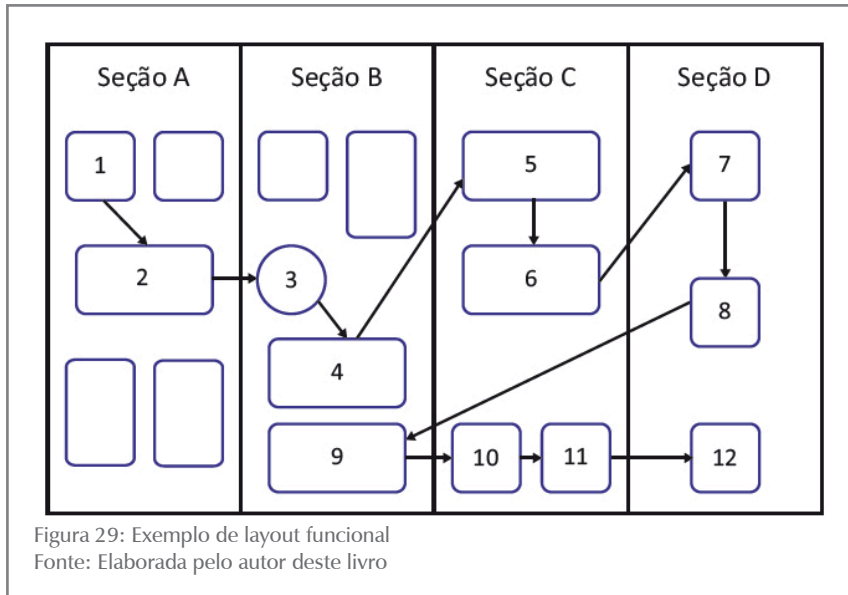
Layout Funcional

O *layout* funcional, também denominado de *layout* por processo, é aquele no qual o desenvolvimento das operações, dos processos, das montagens e dos equipamentos semelhantes é realizado em uma mesma área da organização.

Esse tipo de *layout* é bastante utilizado quando: os equipamentos utilizados na produção forem de difícil locomoção; houver um *mix* grande de produtos, isto é, grande variedade de produtos; existirem pequenas demandas ou demandas intermitentes de produção; a variabilidade do tempo necessário para realizar as operações for alta.

A característica mais acentuada do *layout* por processo ou funcional é o deslocamento necessário do material/produto por toda a linha de produção, buscando os diferentes processos. Nesse modelo, podemos destacar também: a flexibilidade para atender às sazonalidades e às alterações do mercado, a existência de um longo fluxo de produção para atender a diversificadas demandas, com tempos distintos de produção e a relativa satisfação no trabalho. Esse tipo de *layout* é bastante utilizado em organizações com pequenas e médias produções.

A Figura 29 mostra o funcionamento do *layout* funcional, no qual o material/produto se desloca entre as diferentes áreas da organização.

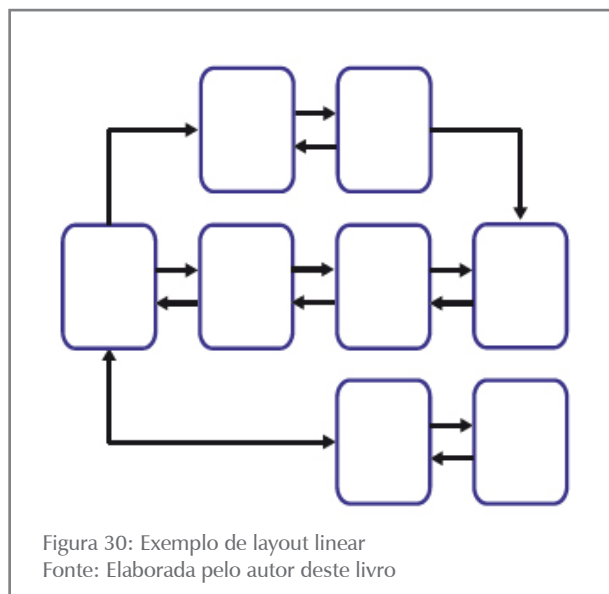


Layout Linear

Neste tipo de *Layout*, as máquinas e os processos, envolvidos na obtenção ou montagem de um produto ou série de produtos, encontram-se juntos e em sequência, de modo a propiciar que os materiais, ao entrarem na fase de produção, sigam sempre a mesma linha entre os pontos de processamento.

Para esse tipo de *layout*, é necessário altos investimentos em equipamentos e máquinas e é preciso ter um bom aproveitamento do *layout*, caso contrário, a qualidade dos produtos fabricados pode ser inferior à necessária e planejada. O *layout* linear pode ocasionar uma insatisfação por parte dos colaboradores, gerando certa monotonia e estresse por trabalho repetitivo.

A Figura 30 mostra o funcionamento do *layout* linear, no qual os materiais/produtos seguem uma linha ordenada de produção.



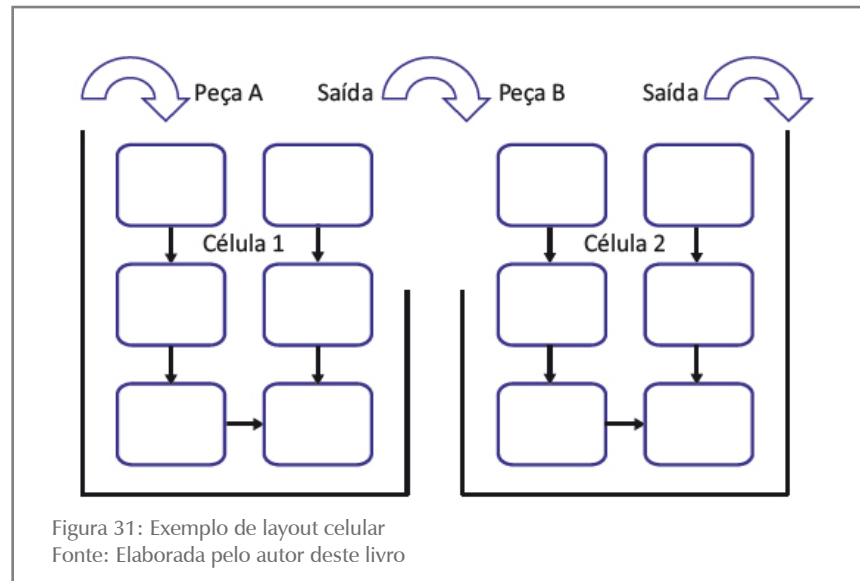
Layout Celular

Por fim, temos o terceiro tipo mais comum de *layout* encontrado nas organizações, o modelo de *layout* celular. Esse tipo de arranjo físico consiste em uma alocação em pequenas células produtivas, isto é, agrupamentos de maquinários e equipamentos que possibilitam fabricar todo o produto. Nesse tipo de *layout*, o material percorre somente o caminho de produção dentro da célula. Sendo assim, são características do arranjo físico celular: a flexibilidade na quantidade a ser produzida em cada lote de produto, a qualidade elevada dos produtos, a alta produtividade, tendo em vista que o material percorre um caminho menor até o final da fabricação, o menor nível de estoque e o custo menor com transporte.

Dessa forma, podemos indicar como vantagens desse tipo de *layout*: melhor utilização do espaço físico da organização; emprego mais eficiente da mão de obra; redução da quantidade de produtos em processo; controle da produção facilitado e uma acentuada redução no manejo de materiais.

Para o trabalhador, o *layout* celular permite uma maior satisfação no trabalho, devido à centralização da produção em cada colaborador, o que resulta em uma maior produtividade.

A Figura 31 mostra um exemplo de *layout* celular, no qual todo o processo de produção é feito dentro de uma mesma célula.



TEXTO COMPLEMENTAR

Sugerimos a leitura da apostila *Guia de Gestão de Processos de Governos* para você se aprofundar nos conceitos de gerenciamento de processos no contexto da gestão pública. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

Resumindo

Caro estudante, no decorrer deste Capítulo você teve a oportunidade de conhecer, de forma geral, os processos organizacionais, bem como o uso do fluxograma como ferramenta de auxílio à otimização e à representação gráfica de processos.

Vimos que os processos são formados por uma série de atividades e que o seu objetivo é possibilitar o cumprimento de uma tarefa específica dentro da organização. Pudemos perceber que a estruturação dos processos é feita em diversos passos: escolha do processo a ser estudado, detalhamento do processo, análise dos métodos utilizados no processo atual, reestruturação do processo, normatização, implantação e implementação e gerenciamento do novo processo.

Tal estruturação, quando realizada de forma eficiente e eficaz, facilitará o alcance dos objetivos da organização. Sendo assim, para redesenhar processos, tanto gestores quanto analistas devem estar atentos para as prioridades e os objetivos da organização e para os problemas que impedem o cumprimento das tarefas organizacionais, para escolher alternativas que atendam às necessidades da organização e solucionem os problemas encontrados.

Vimos, ainda, que os processos e as fases de redesenho do processo podem ser representados por meio do fluxograma. Isso se deve ao fato de ele permitir a evidenciação, de forma simples e clara, de todas as atividades e procedimentos que compõem os processos. Conhecemos, então, os tipos de fluxograma (vertical, horizontal de colunas e horizontal descritivo) e suas respectivas simbologias e, por fim, chegamos à conclusão de que os fluxogramas auxiliam na otimização dos processos uma vez que permitem, dentre outras coisas, acompanhar o desenvolvimento de cada atividade, identificar falhas e verificar se a ordem das atividades é coerente e se todas as atividades são realmente necessárias ao processo.

E, por fim, compreendemos a importância de se ter um arranjo físico que contribua para o desenvolvimento das organizações.

Esperamos que as informações aqui apresentadas tenham sido úteis para a sua formação e ressaltamos que é importante que você busque outras fontes de informação e acesse os textos e os *sites* indicados no decorrer do Capítulo, uma vez que eles serão um importante complemento aos seus conhecimentos.

Atividades de aprendizagem

Concluímos mais um Capítulo. A seguir preparamos para você algumas atividades, assim você poderá conferir o seu aprendizado. Lembre-se sempre de que seu tutor está preparado para ajudá-lo no que for necessário. Bons estudos!

1. Defina o termo “processo”, explique quando é necessário que ele seja redesenhado e cite um exemplo, real ou fictício, em que um processo precisou ser redesenhado explicitando os motivos que levaram a esse redesenho e as mudanças que foram feitas no processo.
2. Elabore um pequeno texto estabelecendo uma relação entre os processos e os sistemas organizacionais.
3. Cite e explique os tipos de fluxograma apresentados neste Capítulo. Pesquise um exemplo de fluxograma pertencente a uma instituição pública.
4. Comente a importância dos fluxogramas como ferramenta de otimização de processos.
5. Caso Matrícula na Universidade

Na Universidade Federal X, há entradas de novos alunos todos os semestres. Nos primeiros dias de cada semestre todos os novos alunos precisam comparecer pessoalmente para o ato de matrícula, que requer a apresentação de alguns documentos. Uma série de funcionários precisa ser mobilizada para atender a todos os alunos. Uma escala é feita para evitar muitas filas. Um local específico (prédio) é dedicado a esta função. Apesar de o processo de primeira matrícula ter sido aperfeiçoado com a entrada da universidade no sistema SISU, ele ainda desconsidera diversas tecnologias. Para ser otimizado, todo o processo poderia ser feito via Internet, inclusive a apresentação dos documentos. As cópias autenticadas poderiam ser entregues nos guichês já usados regularmente para atendimento de alunos ou enviados pelos correios. Não haveria necessidade de mobilização de espaço físico, de equipamentos e de pessoas. Um vídeo explicativo poderia ser disponibilizado aos alunos via Internet, para que eles aprendessem a fazer a matrícula e se preparassem para assistir às aulas. Ao serem classificados, os alunos seriam avisados via e-mail e por meio de edital que deveriam realizar a matrícula via Internet. Todos os dados disponíveis seriam apresentados para confirmação em um formulário eletrônico.

co. Os demais dados seriam preenchidos. Os documentos seriam digitalizados e carregados (*uploaded*) pelos alunos, que seriam informados sobre a necessidade de apresentação a posteriori das cópias autenticadas dos documentos. É importante destacar que as universidades públicas poderiam ter acesso ao banco de dados das secretarias estaduais, o que dispensaria a necessidade de apresentação do certificado de conclusão do ensino médio. De fato, este banco de dados já poderia ter sido criado pelo MEC para fins de ENEM. Tal banco de dados facilitaria sobremaneira os trabalhos das universidades, tanto públicas quanto privadas. A desconsideração pela tecnologia é tal que uma pessoa graduada na própria universidade precisa apresentar o certificado de conclusão e histórico do ensino médio. Até mesmo um professor da própria universidade precisa apresentar esses documentos. A universidade não utiliza os dados dos seus próprios bancos de dados; pois acha mais fácil solicitar o preenchimento de todos os dados e apresentação em pessoa dos documentos, desprezando o tempo das pessoas e gerando custos em sua estrutura interna. Poderia com a Internet oferecer um serviço bem mais facilitado aos seus novos alunos. Poderia reduzir os custos com pessoal de atendimento e com infraestrutura física. O aproveitamento da Internet requereria uma página específica, ou seja, um formulário eletrônico com acesso dinâmico aos seus bancos de dados e a outros bancos de dados de outros órgãos governamentais. Alternativamente, a conexão com os bancos de dados nem precisaria ser dinâmica (*on-line*, direta) poderia ser feita *off-line* antes da disponibilização de formulário eletrônico aos alunos. Assim, ao acessar o formulário eletrônico, cada aluno teria de preencher apenas os dados faltantes e seria informado sobre quais documentos precisaria apresentar. Como exemplo, um ex-aluno da própria universidade precisaria apenas atualizar seu endereço. A entrega das cópias autenticadas ou simples apresentação dos originais poderia ser feita ao longo do primeiro ano do curso aproveitando a estrutura corrente de atendimento da universidade. Não há de fato necessidade de os alunos novos enviarem todos os documentos, uma vez que a própria universidade já possui alguns deles. Os alunos, consultados pela reitoria da universidade, foram questionados sobre as dificuldades durante o processo de matrícula e quais seriam as sugestões para facilitar e modernizar o processo de matrícula.

Com base nas informações fornecidas no texto e nos conhecimentos adquiridos durante a leitura deste Capítulo, identifique possíveis obstáculos com relação às iniciativas de mudança e aos aspectos favoráveis existentes na Universidade que podem facilitar as adaptações.

CAPÍTULO IV

TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO

Prof. Antônio Artur de Souza

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Identificar os perfis dos tomadores de decisão, os estilos e os tipos de decisão;
- Entender as condições para a tomada de decisão e os riscos do processo decisório; e
- Compreender os métodos para tomada de decisão.

Tomada de Decisão na Organização

Olá estudante,

Neste Capítulo discutiremos a tomada de decisão em uma organização, os atores do processo decisório, bem como os estilos e tipos de tomada de decisão. Veremos como o processo decisório está intimamente relacionado ao ato de administrar e quais são suas implicações, métodos e fundamentos para que um gestor faça escolhas fundamentadas que visem sempre o melhor para a organização e seus membros. Vamos lá!

Tomada de Decisão como Atitude Gerencial

No nosso cotidiano, por diversas vezes, somos obrigados a lidar com situações em que devemos tomar decisões. Em alguns momentos, precisamos realizar escolhas simples, como decidir o que comer ou optar por estudar ao contrário de ir ao shopping. Entretanto, em outros momentos, devemos sempre analisar as situações para optar de maneira correta, como aceitar uma nova proposta de emprego ou a escolha de um curso superior. Imagine uma organização pública na qual o Governo dispõe de recursos financeiros para atender às necessidades da sociedade que em geral extrapolam a capacidade de gasto governamental: como decidir em que investir? Quanto investir em cada setor?

Na Ciência da Administração, a decisão é, normalmente, vista como o processo de realizar escolhas diante de alternativas diversas. Muito embora essa seja uma visão um pouco simplista, ela serve para demonstrar que, sinteticamente, decidir pode ser visto como tomar determinado caminho.

Os administradores, tal como fazemos em nosso cotidiano, têm a tarefa de decidir os rumos a serem tomados por uma organização. Algumas decisões são tão relevantes que podem afetar um grande número de pessoas, ter altos custos financeiros ou mesmo durar por longos períodos na trajetória da organização. Essas decisões podem ter um impacto importante não só internamente na organização, mas em toda a sociedade e no ambiente de atuação da organização.

Tomar decisões é algo crucial para as organizações. Essa atividade acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização. Sua importância é bastante clara e pode ser percebida empiricamente, ao analisar a organização. De fato, é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 14)

Decidir não é simplesmente dizer “sim” ou “não”. Uma escolha que se limita apenas a respostas triviais tem grandes chances de ser uma decisão fracassada ou temerária. O momento da escolha é apenas um dos passos do **processo de tomada de decisão**, que tem início com a identificação de um problema e se encerra quando cessam os efeitos da decisão tomada.

SAIBA MAIS

Na administração, o processo de tomada de decisão é também chamado de processo decisório.

Segundo Gomes e Gomes (2002), para que exista o processo de tomada de decisão, é necessário que o decisor, aquele que tem o papel de tomar as decisões, conduza todo o processo decisório e tenha à sua frente um conjunto de **alternativas factíveis**. Dessa forma, o decisor tentará escolher, dentre essas alternativas, aquela que torne a decisão o mais efetiva, eficaz e eficiente possível.

SAIBA MAIS

Na administração, para que uma alternativa seja considerada factível basta que seja fisicamente possível e racionalmente aceitável dentro dos padrões mínimos da tomada de decisão.

Podemos dizer que os termos efetividade, eficácia e eficiência têm o mesmo sentido: buscar o sucesso, a qualidade e a concretização de objetivos. Entretanto, cada uma dessas palavras guarda especificidades importantes. Veremos a seguir qual a diferença entre uma decisão eficaz, uma decisão eficiente e uma decisão efetiva.

Efetividade, Eficácia e Eficiência da Decisão

Uma decisão eficaz é aquela que produz o resultado necessário. Ela não necessariamente produz o efeito ideal, no entanto, seus resultados são minimamente satisfatórios. Por exemplo, um gestor público decidiu aprovar uma obra pública que ocasionou muitos gastos públicos e excesso de tempo, mas que ao final ficou pronta como planejado. Essa pode ser considerada uma decisão eficaz.

Uma decisão eficiente, por sua vez, está mais relacionada aos meios utilizados para chegar a um objetivo. Nesse sentido, ela se preocupa com a economia dos meios, com o menor consumo possível dos recursos.

Por fim, temos a efetividade que, no contexto da administração pública, representa a medida em que os resultados de determinada ação podem trazer benefícios à população. Sendo assim, uma decisão efetiva é aquela que provoca um impacto em determinado meio. Um exemplo disso seria a decisão de construir mais hospitais públicos, aumentando o número de profissionais da área da saúde e procurando capacitá-los. A maneira como essa ação provoca melhorias no setor da saúde pública, ou seja, o impacto por ela gerado representa a efetividade dessa decisão.

Conhecendo esses conceitos, podemos perceber que uma decisão eficaz, eficiente e efetiva é aquela que atinge seu objetivo da melhor maneira possível provocando uma mudança em uma situação atual. Segundo Gomes e Gomes (2002, p. 27), a tomada de decisão é pautada por três conceitos:

Só se é efetivo se foi possível identificar corretamente o problema e suas causas. Se foi efetivo, então pode ser eficaz. Só é eficaz se foi possível resolver corretamente o problema. Se foi eficaz, então pode ser eficiente. Só é eficiente se foi possível resolver o problema, minimizando os insumos.

Uma decisão que alcança seus objetivos poderá ser efetiva, eficaz ou eficiente. A capacidade de previsão e a experiência dos profissionais envolvidos no processo decisório poderão dizer se a decisão terá uma ou outra característica. O administrador não deve ter a pretensão de que sua solução apresentada seja a perfeita para determinado problema, entretanto, ele deve fazer tudo que puder para encontrar a melhor solução possível, diante das condições a que está submetido. Entretanto, vale ressaltar que cada indivíduo toma suas decisões de acordo com seu estilo, ou seja, de acordo com sua visão de mundo e com suas experiências de vida. Conheceremos, a seguir, os atores e os estilos de tomada de decisão.

Vamos conhecer, nesta seção, os atores do processo decisório, ou seja, os responsáveis pela tomada de decisão e pelos estilos decisórios.

Vamos lá!

Atores e Estilos de Tomada de Decisão

Nas organizações, dificilmente uma pessoa tomará frente do processo decisório e agirá de maneira isolada. Isso porque toda decisão deve levar em conta uma série de fatores internos e externos à organização, o que implica na participação de diversos indivíduos.

As decisões gerenciais são apoiadas por informações contábeis, financeiras, jurídicas, dentre outras, cada qual com uma perspectiva diferente e uma interpretação variada sobre os mais diversos eventos no cotidiano da organização. Todas as pessoas que repassam e interpretam essas informações, contribuindo para uma decisão final, fazem parte do processo decisório.

Anteriormente, nos familiarizamos com o termo decisor. Esse termo, sem dúvida, é o protagonista na tomada de decisão. Entretanto, podemos identificar outros atores que são extremamente relevantes e auxiliam o decisor no processo decisório. São eles o facilitador e o analista.

Comumente, os facilitadores e os analistas são vistos como auxiliares nos processos gerenciais da organização. Na tomada de decisão, o decisor pode, ainda, assumir as três funções (decisor, facilitador e analista) ao mesmo tempo. Passemos então, a identificar cada um dos atores que fazem parte do processo decisório.

- Decisor é aquele que mais influencia o processo decisório. O próprio nome já indica que a ele cabe a palavra final, ficando a seu encargo a responsabilidade de escolher uma alternativa para a tomada de decisão. Os decisores influenciam no processo decisório, realizando um juízo de valor a partir das informações que recebem. Gomes e Gomes (2002) lembram, ainda, que todas as relações estabelecidas pelos decisores com os demais membros da equipe de tomada de decisão devem ser baseadas no diálogo e na aceitação de sugestões. Isso faz com que o processo de decisão possa ser alterado durante o percurso decisório, com o enriquecimento de informações ou interferência de novos atores. É bom lembrar que o poder de escolha de um decisor não é, em regra, ilimitado. Gomes e Gomes (2002, p. 15) continuam afirmando que, em síntese, o decisor é “[...] aquele (ou aqueles) a quem o processo decisório destina-se, e que tem (têm) o poder e a responsabilidade de ratificar uma decisão e assumir suas consequências”.
- Facilitador é o profissional que, em geral, tem experiência em agrupar todas as informações relacionadas às circunstâncias e focalizar todas as suas atenções na condução da situação. Deve conduzir e orientar os mais diversos pontos de vista apresentados, mantendo-se neutro para que não influencie o julgamento do decisor. Roy (1985) ensina que o facilitador pode ser considerado um ator peculiar dentro do processo decisório. São pessoas cujo grau de intervenção na atividade de apoio à decisão deveria ser contínuo, adotando uma postura imparcial. O facilitador deve tentar abstrair-se de seu sistema de valor, para não influenciar os demais participantes do processo.

- Analista é o profissional da organização que detém o conhecimento técnico sobre determinados assuntos específicos. Em regra, ele é encarregado de realizar a interpretação da situação auxiliando o facilitador e o decisor. A interpretação realizada pelo analista pode ocorrer em diversos campos, internos ou externos à organização. É responsável, também, pela identificação do problema e auxilia na compreensão e na extensão desse problema pelos demais profissionais. Gomes e Gomes (2002, p. 15) definem o(s) analista(s) como aquele(s) que “[...] faz(em) a análise, auxilia(m) o(s) facilitador(es) e o(s) decisor(es) na estruturação dos problema(s) e na identificação dos fatores do meio ambiente que influenciam na evolução, solução e configuração do problema”.

É importante ressaltar que os decisores, os facilitadores e os analistas podem ser representados por grupos de pessoas e não necessariamente por uma única pessoa e que esses atores agem em conjunto durante o processo decisório. A decisão tomada em grupo é, geralmente, mais bem elaborada diminuindo o risco de falhas na tomada de decisão, visto que nenhum processo decisório é infalível.

Você já parou para pensar que as pessoas têm formas diferentes de solucionar problemas? Algumas pessoas preferem se esconder das dificuldades, outras, querem resolver problemas a todo custo. Na administração não é diferente. Líderes podem ter diversos estilos no que diz respeito à resolução de conflitos. Temos que observar que o que pode funcionar na vida pessoal, às vezes, não é o mais indicado dentro de uma organização.

No contexto da administração, o termo “problema” não representa essencialmente algo negativo. Podemos considerar um **problema qualquer evento que seja um obstáculo na trajetória da organização**. Eventualmente, o administrador lidará com problemas que, se não resolvidos a tempo, prejudicarão o desempenho da organização. Contudo, existem decisões que não representam, em essência, uma situação negativa.

SAIBA MAIS

Sobre conflitos na organização, leia mais em <http://www.some-educacional.com.br/apz/gestao_conflictos/4.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Além disso, o administrador deve se encarregar também da resolução de conflitos. O conflito é a divergência de opinião, pensamento ou atitude entre os indivíduos da organização e poderá ocorrer entre funcionários, órgãos, departamentos ou mesmo entre organizações. No momento em que se instaura a divergência, o administrador deve, imediatamente, agir para solucionar o conflito e evitar que a organização seja prejudicada.

Tanto na solução de problemas quanto na resolução de conflitos, é necessário que haja uma tomada de decisão que, como dissemos antes, seguirá o estilo decisório do administrador. Os indivíduos que preferem evitar os problemas e esperam que eles se resolvam sozinhos ou que alguém os resolva, em geral, ignoram informações que possam indicar a existência de um problema. Os problemas ignorados podem tomar proporções irreparáveis e, no futuro, podem se tornar complexos demais para serem resolvidos.

O administrador pode, também, ter o perfil de “solucionador de problemas”. Esse gestor é considerado reativo, pois, uma vez identificado o problema, ele rapidamente começa a se movimentar para solucioná-lo. Porém, por mais rápida que seja a resposta a um problema, no momento em que se identifica a questão pode não haver tempo hábil para resolvê-la.

Por fim, há aquele gestor que se antecipa aos problemas e toma decisões que impedem a sua formação ou minimizam os seus efeitos. A desvantagem desse tipo de gestor é que ele utiliza muito tempo e vários recursos com o intuito de se antecipar aos problemas que podem nem vir a se concretizar. Muitas vezes, aquilo que foi previsto como uma dificuldade em potencial pode se revelar como algo simples que não merece demasiada atenção.

A Figura 32 apresenta os diferentes estilos de tomada de decisão. Observe que no primeiro momento vemos o Administrador que ignora o problema, que está localizado externamente ao problema. Em seguida vemos que, os administradores que solucionam os problemas estão próximos e inseridos no contexto da situação problemática, mas o que diferencia um do outro é o comportamento diante da situação: um soluciona o problema ao percebê-lo, o outro perfil busca pelo problema e tenta solucioná-lo.

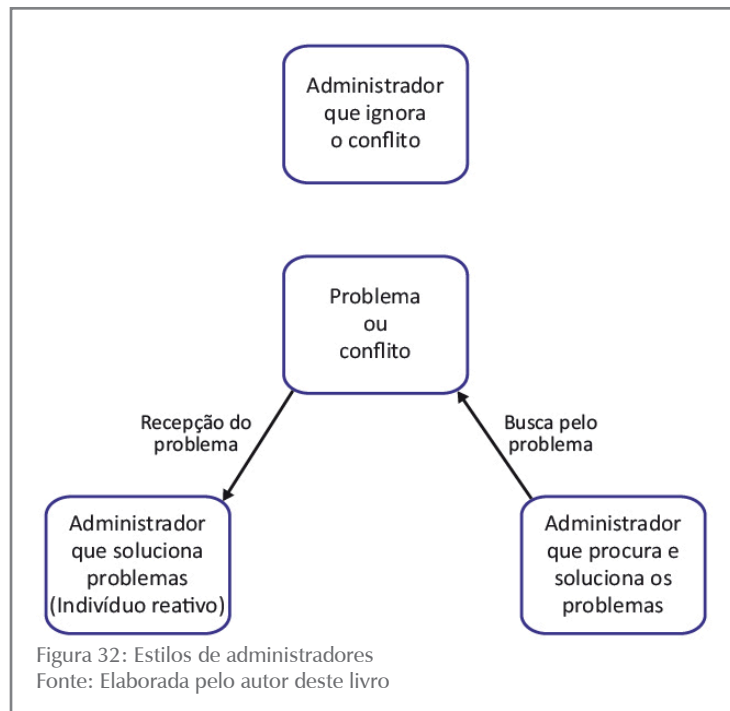


Figura 32: Estilos de administradores
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Todos os três tipos de estilos têm suas vantagens e desvantagens. Em certos momentos, o problema se apresenta de tal forma que ignorá-lo é uma boa solução. Outras vezes, o gestor deve esperar que o problema ocorra efetivamente, pois tentar prevê-lo só demandará um gasto excessivo de tempo e recursos. Em outras ocasiões, a personalidade proativa pode evitar que novos problemas surjam e prejudiquem a organização.

Outra perspectiva para se avaliar o estilo decisório de cada gestor foi proposta por Robbins (2005). O autor cria uma matriz tendo duas variáveis em destaque: a tolerância à ambiguidade e a maneira de pensar. O grau de tolerância à ambiguidade de um indivíduo é dado pela quantidade de informações que ele consegue processar dentro de uma única situação.

Aqueles com baixa tolerância à ambiguidade têm dificuldade em lidar com uma grande quantidade de variáveis atuando em um mesmo momento dentro de um sistema. Esses gestores precisam de informações coerentes e ordenadas, que se apresentem linearmente e que, de preferência, não se contradigam umas com as outras. Já aqueles com alta tolerância à ambiguidade podem lidar com diversas informações. Eles podem processar e analisar um sistema complexo, repleto de informações de todos os tipos.

Quanto à maneira de pensar, a característica do administrador pode variar entre o perfil racional e o perfil intuitivo. O racional olha a informação, analisa de maneira ordenada e se certifica de que ela é lógica e coerente antes de tomar uma decisão. O intuitivo tende a ser mais criativo e instintivo. Indivíduos do tipo intuitivo não precisam processar a informação em uma ordem determinada, podendo extrair conclusões misturando diversos fragmentos de informação, de modo que a criatividade é predominante na tomada de decisão.

Ao agrupar esses quatro perfis, dois a dois (racional, intuitivo, alta tolerância à ambiguidade e baixa tolerância à ambiguidade), podemos desenvolver quatro estilos de tomada de decisão descritas da seguinte forma:

- **Estilo diretivo:** as pessoas que usam esse estilo apresentam baixa tolerância à ambiguidade, buscando ser racionais em sua maneira de pensar. Elas são eficientes e lógicas, mas tal eficiência, por vezes, resulta em uma tomada de decisão com base em poucas informações e com a avaliação de poucas alternativas. Esses indivíduos tomam decisões rápidas e se concentram no curto prazo.
- **Estilo analítico:** o tomador de decisão analítico tem maior tolerância à ambiguidade do que os indivíduos diretivos. Ele procura mais informações antes de tomar uma decisão e leva em conta mais alternativas. Os indivíduos analíticos são mais bem caracterizados como tomadores de decisão cuidadosos, com habilidade de se adaptarem a situações incomuns.

- **Estilo conceitual:** os indivíduos de estilo conceitual tendem a analisar muitas alternativas. Eles se concentram no longo prazo e são muito bons em encontrar soluções criativas para os problemas.
- **Estilo comportamental:** os tomadores de decisão de estilo comportamental trabalham bem com outras pessoas. Eles se preocupam com as realizações de seus subordinados e são receptivos a sugestões de outros. Muitas vezes, eles utilizam reuniões para se comunicarem e tentam evitar conflitos. A aceitação por parte de outros é importante para eles. (ROBBINS, 2005, p. 120)

E você? Qual é o seu perfil na hora de tomar decisões? Como vimos, muitas podem ser as abordagens sobre os estilos decisórios, o importante é lembra-se de que não podemos dizer que um estilo seja mais adequado do que outro. Cada perfil é falho se considerado individualmente. O gestor deve ter em mente que o mais apropriado é selecionar as melhores qualidades de cada estilo, com a predominância da-quele que melhor se adequar ao tipo de organização que administra.

Quando estamos diante de uma situação, por mais simples que seja, de que forma tomamos nossas decisões? Por exemplo, se você começa a trabalhar de manhã, deixa algo separado para vestir no dia seguinte? Sabe que horas deve sair de casa para não perder o ônibus? Esse conhecimento irá orientar nossa decisão por todo o período da manhã e poderá influenciar o resto do nosso dia. Veremos, a seguir, os tipos de decisão, que podem ser programadas e não programadas.

Tipos de Decisão e de Problemas

A seguir vamos listar alguns tipos de decisão e de problemas que podem ser encontrados numa organização.

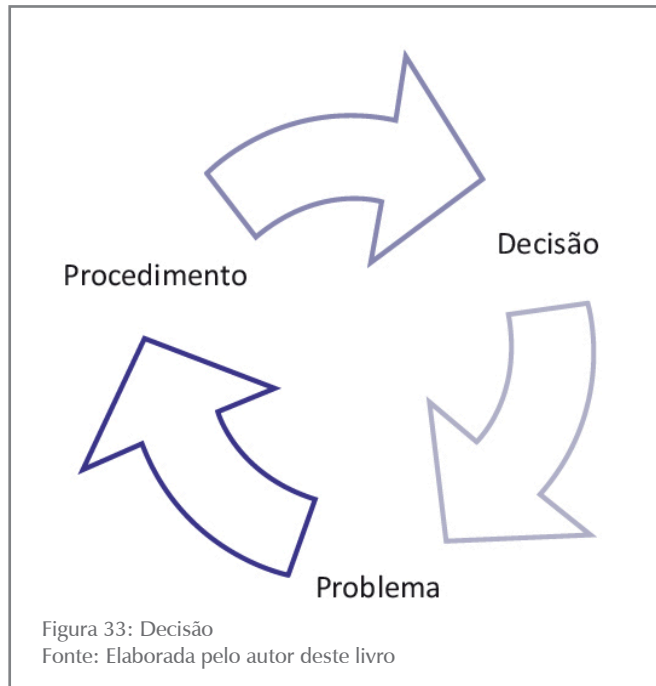
Decisões Programadas

Decisões programadas são aquelas tomadas em resposta aos problemas frequentes dentro de uma organização. Como toda decisão, elas merecem reflexão e planejamento. Uma vez que os gestores tenham formulado regras básicas, os próprios subordinados podem tomar a decisão, liberando os gestores para outras tarefas.

A tomada de decisão programada é relativamente simples e tende a se apoiar, de forma intensa, nas soluções anteriores. O estágio de “desenvolver as alternativas” do processo de tomada de decisão ou é inexistente ou não recebe a atenção devida. (ROBBINS; COULTER, 1996, p. 123)

A **decisão programada** apresenta aspectos positivos e negativos. É natural que em uma organização alguns protocolos sejam estabelecidos para conferir fluidez ao processo de tomada de decisão. Algumas decisões são tão simples ou corriqueiras que um subordinado deve ter autonomia para tomá-las, desde que seguidos os parâmetros previamente estabelecidos. Entretanto, quando são criados métodos prévios para uma gran-

de quantidade de situações, ocorre o engessamento dos procedimentos prejudicando a evolução da organização. A Figura 33 demonstra que a decisão programada parte de um problema conhecido ou uma situação esperada, e por meio de um procedimento, que pode variar entre planejamento e/ou análise da situação, há a tomada de decisão.



Um exemplo de decisão programada no setor público é a decisão sobre a aquisição de um novo móvel para uma repartição pública em substituição a outro que esteja defeituoso. Trata-se de uma decisão programada, pois está relacionada a um problema estruturado e rotineiro. Normalmente, os procedimentos realizados nesse tipo de aquisição são previstos pela **Lei n. 8.666/1993**. Essa lei institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Ela define uma série de procedimentos necessários para a aquisição de determinados bens e serviços, sendo seguida pelos entes públicos nas mais diversas esferas.

SAIBA MAIS

Saiba mais sobre a Lei n. 8.666 em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Decisões Não Programadas

As **decisões não programadas**, por sua vez, são aquelas tomadas sem que haja um método ou regra estabelecidos, sendo submetidas a um julgamento pessoal do decisor. São decisões que fogem a um contexto regular e precisam ser estudadas após o surgimento do problema. Todo o processo de tomada de decisão é realizado em resposta a situações únicas sem que exista um método definido para a escolha das alternativas.

Um exemplo de decisão não programada no setor público é a decisão da **taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC)** realizada trimestralmente pelo **Comitê de Política Monetária (COPOM)**. Trata-se de uma decisão não programada, pois está relacionada a um problema não estruturado (apesar de sua periodicidade). Por intermédio da taxa SELIC é efetuada a liquidação das operações de mercado aberto e de redesconto com títulos públicos, decorrentes da condução da política monetária. Essa taxa influencia de forma significativa e direta no desempenho da economia brasileira, uma vez que afeta uma série de variáveis macroeconômicas (inflação, taxa de desemprego, produto interno bruto, etc.). Por exemplo, usualmente, nos últimos anos, o Governo Federal tem elevado a taxa SELIC no intuito de conter a elevação sistemática dos preços (inflação). Por outro lado, a elevação dessa taxa normalmente faz com que os investimentos na economia sejam mais onerosos (devido ao maior custo do capital influenciado diretamente pela taxa SELIC), o que, por sua vez, tende a reduzir o recolhimento de tributos ao mesmo tempo em que aumenta os gastos do governo com o pagamento de juros sobre os seus títulos. Verifica-se, assim, a complexidade inerente a essa decisão.

SAIBA MAIS

Saiba mais sobre a Taxa SELIC em: <<https://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Saiba mais sobre o COPOM em: <<https://www.bcb.gov.br/?COPOMHIST>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Para extrair os pontos positivos e negativos da **decisão não programada**, basta inverter a lógica utilizada para as **decisões programadas**. A organização deve ter uma estrutura básica de tomada de decisão. Essa estrutura, como mencionamos, deve permitir que as decisões corriqueiras sejam tomadas sem o excesso de processos burocráticos. Quando os processos decisórios não estão minimamente previstos, todas as decisões passam a ser **não programadas**.

Como vimos anteriormente, um problema não indica uma disfunção dentro da organização. Muitos são os problemas que podem ser enfrentados pelos administradores.

Tipos de Problemas

Alguns problemas são facilmente identificáveis. Por exemplo, se em um departamento falta caneta esferográfica azul, qual será a decisão mais lógica para solucionar o problema? Comprar novas canetas. Devemos traçar uma previsão de utilização do material; orçar o produto; fazer a pesquisa nos mais diversos fornecedores (levando em conta que canetas baratas geralmente não duram muito e são de qualidade inferior) e realizar a compra, lembrando que no contexto da administração pública, os procedimentos de aquisição de materiais serão realizados por meio de licitação. Essas situações são chamadas de **problema estruturado**.

Entretanto, muitos problemas não são facilmente identificáveis. São problemas novos, que nunca foram enfrentados anteriormente pela organização ou mesmo problemas raros. São os chamados problemas **não estruturados**. Em regra, são situações na qual faltam informações ou as informações não são de boa qualidade. São, ainda, problemas em que a informação sobre o assunto é ambígua e não permite uma visualização adequada da dificuldade. Para a solução desses problemas, usamos o Modelo Racional de Tomada de Decisão, que veremos na seção seguinte. Antes disso, trataremos de como identificar um problema existente.

Anteriormente, tivemos a oportunidade de conceituar “problema” no contexto da administração. Vimos que nem sempre o problema representa uma situação fatidicamente negativa. Há problemas que demandam simples escolhas dos administradores e há aqueles, entretanto, que se mostram verdadeiros desafios para a organização. Seja qual for a natureza e a complexidade do problema, o importante é saber identificá-lo com clareza, pois a partir de um delineamento da situação é que podemos buscar as soluções.

Identificação de um Problema Existente

No plano ideal, a organização estará sempre em equilíbrio, sem qualquer disfunção ou perturbação na sua trajetória. Contudo, o plano ideal não é alcançável, uma vez que a organização é composta, principalmente, por pessoas. O conflito, a discordância e a divergência de opinião fazem parte da essência do ser humano. No contexto organizacional não é diferente. Os objetivos de um conjunto de pessoas e de bens, por diversas vezes, são divergentes dos objetivos de outros atores presentes no mesmo sistema (outras organizações, governo, pessoas, etc.).

Esses problemas, como mencionamos, podem ser evidentes, mas também podem estar ocultos por uma situação, ou mesmo por outro problema. Suponhamos que você seja o proprietário de um automóvel com vários problemas no sistema de amortecimento e, por esse motivo, o veículo faz muitos barulhos. Certo de querer solucionar o problema, você leva o carro a uma oficina especializada e pede que a situação seja resolvida. Prontamente, os profissionais substituem todo o amortecimento e lhe entregam o carro em perfeito estado. Após alguns minutos com o carro em funcionamento, você percebe um novo barulho, dessa vez diferente. Preocupado, leva o carro de volta ao mecânico que identifica um problema no motor. Problema grave que já perturbava o veículo há algum tempo, mas não havia sido identificado, pois o barulho anormal do motor era encoberto pelo barulho do sistema de amortecimento defeituoso. Tal como em nosso exemplo, as organizações identificam alguns problemas somente após a solução de outros.

O nível de importância dos problemas pode variar de acordo com a percepção de cada administrador, uma vez que, uma situação pode ser normal para uma pessoa e não ser para outra. Voltando ao nosso exemplo, o mesmo carro com defeito desempenhava, aproximadamente, cinco

quilômetros a cada litro de combustível consumido. Ora, para algumas pessoas essa média de consumo pode ser extremamente razoável. Para outras, trata-se de um veículo pouco econômico que demanda reparos na tentativa de solucionar o problema.

Como vimos, a percepção do administrador é extremamente relevante para a identificação dos problemas, sendo o ponto-chave para essa identificação.

Na organização, antes que alguma coisa possa ser caracterizada como um problema, os administradores devem estar atentos às disfunções identificadas. Mas de que forma os administradores atentam para as disfunções da organização? No momento em que verificamos qualquer potencial de anormalidade, devemos realizar uma comparação entre o estado atual e o estado normal (ideal).

Condições para a Tomada de Decisão e Riscos do Processo Decisório

Como sabemos, a tomada de decisão é uma escolha voltada para o futuro. Entretanto, o ambiente e a organização não são estáticos e as consequências futuras da decisão não são perfeitamente previsíveis. Faz-se necessária, então, uma análise cuidadosa das alternativas juntamente com o cenário e o perfil da organização, a fim de a decisão ser tomada com algum grau de segurança, visto que é difícil que haja plena garantia de que a decisão produza todos os resultados esperados. Essa margem de incerteza é o que chamamos de risco.

Embora a previsão dos resultados de uma decisão seja imprecisa, ela pode ser mensurada. Essa mensuração pode variar de **certeza total** a **incerteza total** e, entre esses dois extremos existe o **risco do processo decisório**. Em uma avaliação de risco, quanto mais próximo estivermos da incerteza, maiores serão os riscos. Por outro lado, quanto mais próximos estivermos da certeza, menores serão os riscos assumidos.

As condições extremas dificilmente são encontradas em circunstâncias reais. A **condição de certeza** é ideal para os tomadores de decisão, pois nela o decisor pode optar pela alternativa correta, uma vez que o resultado é conhecido de antemão. Tudo que se tem a fazer é escolher a alternativa que apresente o melhor resultado esperado. Imagine que, ao revisar um projeto para ampliação de uma via urbana, um administrador público peça ao engenheiro responsável pela obra que inclua no projeto uma passarela para a passagem de pedestres. Isso porque esse administrador sabe que a movimentação de pessoas no local da obra é muito grande e que se não houver um espaço para que esses indivíduos se locomovam a pé haverá grande transtorno na mobilidade urbana do local. Dessa forma, a decisão do administrador é tomada em uma condição de certeza, pois ele conhece as consequências de não tomar tal medida.

A **condição de incerteza**, também chamada de condição de ignorância, é aquela em que os administradores não têm quase nenhuma informação que permita prever as consequências da decisão. Suponhamos, por exemplo, que a prefeitura de uma cidade decida investir em uma nova tecnologia, para segurança urbana, que ainda esteja em fase de testes, de forma que não há informações suficientes sobre o produto que assegurem a sua credibilidade. Nessa situação, a decisão de realizar esse investimento é tomada em uma condição de incerteza. Em geral, as decisões são tomadas em situação de incerteza em razão dos limites relacionados à qualidade das informações e à capacidade técnica.

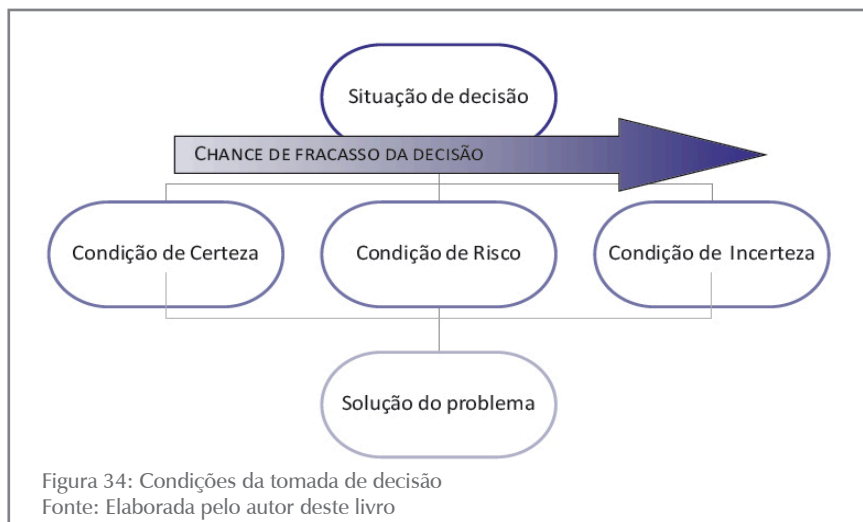
As decisões totalmente incertas são tomadas com base apenas na intuição do administrador. Não se recomenda a tomada de decisão nessas condições, justamente pelo fato de que, estatisticamente falando, o resultado tem a mesma probabilidade de ser um sucesso, como de ser um fracasso.

Por fim, temos a decisão em **condição de risco**. Essa condição de tomada de decisão compreende todo espaço existente entre a **condição de certeza** e a **condição de incerteza**. É a situação mais comum entre os tomadores de decisão e não quer dizer, essencialmente, que se trata de uma decisão perigosa. A tomada de decisão, sob circunstâncias perigosas, é aquela em que o administrador desconhece uma quantidade considerável de variáveis do sistema, bem como não tem sequer um panorama aproximado das consequências de sua decisão. Assemelha-se bastante à decisão tomada em condição de incerteza.

A **condição de risco** é aquela em que se pode mensurar a probabilidade da ocorrência de certos resultados. A previsibilidade das consequências de uma decisão é oriunda de experiências anteriores ou de informações advindas de analistas e informantes.

Análises estatísticas podem ser usadas para calcular as probabilidades de sucesso ou de falha. A medida do risco contém a possibilidade de que eventos futuros proporcionarão a alternativa de insucesso. (DAFT, 1999, p. 167)

A Figura 34 ilustra as várias condições de tomada de decisão com as quais um decisor pode se confrontar.



Como você pôde observar, as decisões podem ser tomadas em condições diversas e vários fatores interferem nesse processo, como: complexidade da decisão, profundidade da análise, quantidade de informação disponível, capacidade de previsão dos administradores, dados históricos sobre a situação, qualidade dos analistas e informantes, dentre outros.

As Alternativas e a Decisão Racional

Após compreender o que é uma decisão, os tipos de decisão e os métodos para a tomada de decisão, vamos entender as alternativas e a decisão racional!

A tomada de decisão deve sempre ser analisada do ponto de vista da organização. O gestor que decide deve ter em mente que a sua escolha influenciará a vida de todos e que, acima de tudo, decidirá os rumos da organização.

No momento em que um gestor se depara com determinadas situações, a própria circunstância demanda uma tomada de decisão. Por exemplo, um gestor do setor público verificou a necessidade de contratação de recursos humanos para as atividades administrativas de uma escola. A fim de solucionar o problema, ele analisa a situação e verifica, de acordo com a situação da organização, que existem duas opções: a elaboração de um edital de contratação de colaboradores ou a criação de uma coordenação central que seja capacitada para realizar as atividades administrativas de escolas da mesma região. Caso ele escolha a primeira opção, a organização terá de elaborar um edital, que demandará tempo e recursos financeiros para sua execução. No entanto, ele só poderá optar por uma das alternativas.

No exemplo proposto anteriormente, o gestor hipotético não se encontra diante de uma situação de tomada de decisão. Há o que a filosofia chama de **dilema**. Na prática, **dilema** é uma situação em que é necessário escolher entre duas alternativas de ação, mas ambas seriam rejeitadas caso a escolha não fosse necessária. Não podemos dizer que há racionalidade na escolha, mas sim um contexto de imposição na forma de condução da situação.

Então, o que seria uma decisão racional? Decisão racional é aquela em que a pessoa que a tomou é capaz de justificá-la por meio de **argumentos lógicos**. Devem ser lógicos, não apenas os argumentos para a tomada de decisão como também os resultados advindos dessa decisão.

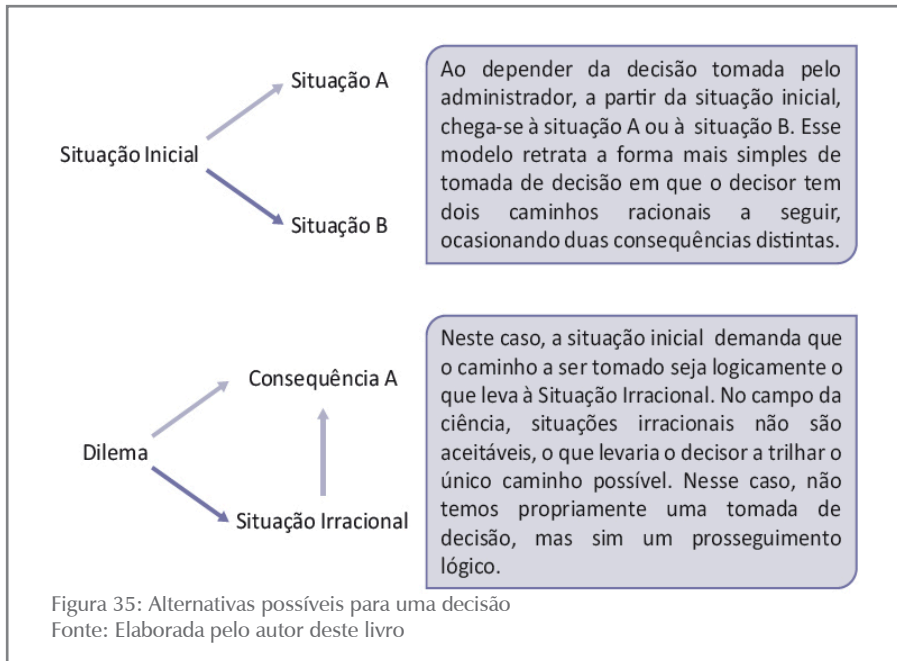
SAIBA MAIS

O processo pelo qual argumentos lógicos produzem resultados ilógicos é chamado de sofisma. Na filosofia, sofisma é uma mentira, propositalmente maquiada por argumentos verdadeiros, para que possa parecer real.

É bom lembrar que o fato de o processo decisório ser lógico, não quer dizer que as decisões tomadas serão as mais adequadas para determinada situação. A lógica é um pressuposto mínimo para que a decisão tenha validade dentro do contexto da ciência da administração.

Saiba que o processo decisório será abordado de forma mais ampla mais à frente. Por enquanto, para nós, basta saber que se trata de todos os passos dados para a tomada de decisão, desde a identificação da situação até o último momento (consequência da decisão).

Observe que a Figura 35 ilustra as alternativas possíveis de uma decisão.



O administrador, após excluir as decisões ilógicas do seu campo de possibilidades, depara-se com as alternativas lógicas ou, simplesmente, alternativas. O termo **“alternativa”** é utilizado para designar uma, dentre duas ou mais opções de ação que se mostram caminhos para se alcançar determinado fim. É comum, ainda, encontrarmos alternativa como sinônimo de escolha. Por exemplo, uma organização pretende adquirir novas máquinas para aumentar a sua prestação de serviços, mas para isso precisa de capital. Essa organização pode optar por utilizar capital próprio ou aumentar o endividamento utilizando-se de capital de terceiros. Cada escolha acarretará em perdas e ganhos. Nessa situação não existe alternativa certa ou errada. O cenário em que tal decisão deve ser tomada é que dirá aos gestores qual o melhor caminho a trilhar.

Lembramos que **alternativas diversas** são, por definição, excludentes. Isso quer dizer que alternativas são como estradas – uma vez que um caminho é escolhido, o outro é ignorado por inteiro. Além disso, o retorno para que se tome o caminho alternativo é recomendável somente em casos extremos.

Nesse ponto, chegamos à conclusão de que decidir é escolher racionalmente o caminho a se tomar dentre as várias alternativas que se apresen-

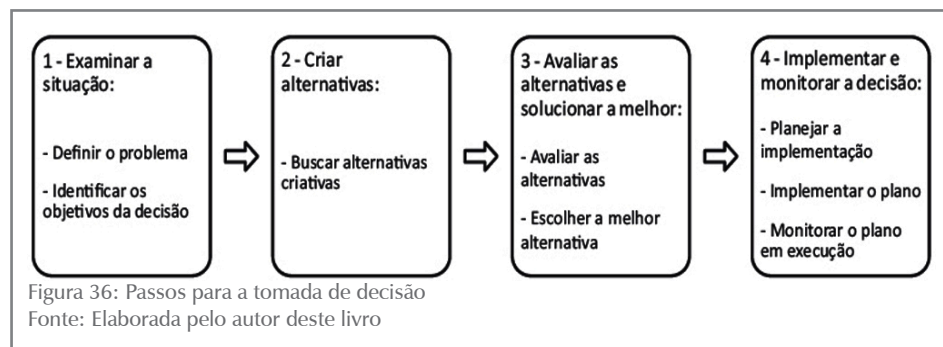
tam. Vimos também que essa escolha é realizada pelos administradores e pode ter impacto nos mais diversos setores da organização.

Vimos até aqui os atores e os estilos de tomada de decisão, bem como os tipos de tomada de decisão, que podem ser programadas e não programadas, e as condições e riscos do processo decisório. A seguir, vamos entender os métodos de tomada de decisão. Você sabe o que é um método? Sabe qual a importância de se ter um método regular para a tomada de decisão? Então, vamos às respostas!

Métodos de Tomada de Decisão

Muitos são os recursos para a tomada de decisão. Adiantamos que, pelo fato de a administração não ser uma ciência exata, não há um modelo infalível para a tomada de decisão. Existem parâmetros básicos que, se seguidos, diminuem o risco e aumentam a confiabilidade da decisão. Cada momento é único e mesmo que o cenário já tenha sido enfrentado inúmeras vezes pela organização, não há garantias de que a “decisão padrão” será sempre eficaz. Para tomar uma decisão pertinente, o gestor deve seguir alguns passos básicos. Os caminhos até a solução do problema, desde a definição do problema até a implementação final, podem ser variados.

Apresentamos, na Figura 36, alguns passos para que você possa tomar uma decisão segura:



Apresentaremos, a seguir, dois modelos que podem ser aplicados ao processo decisório, a fim de aperfeiçoar a tomada de decisão, que são o Modelo Racional e o Modelo Incremental.

Modelo Racional

O modelo racional de tomada de decisão pode ser compreendido como um processo de quatro etapas que ajudam os administradores a pesar alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso. Esse modelo de decisão se aplica às decisões não programadas.

A primeira etapa do modelo racional de tomada de decisão é o *Exame da Situação*. Essa etapa envolve: a definição do problema que está sendo abordado, a identificação dos objetivos da decisão, as prioridades da organização, o diagnóstico das causas do problema e a compreensão das origens do problema, para que se possa formular hipóteses sobre as causas.

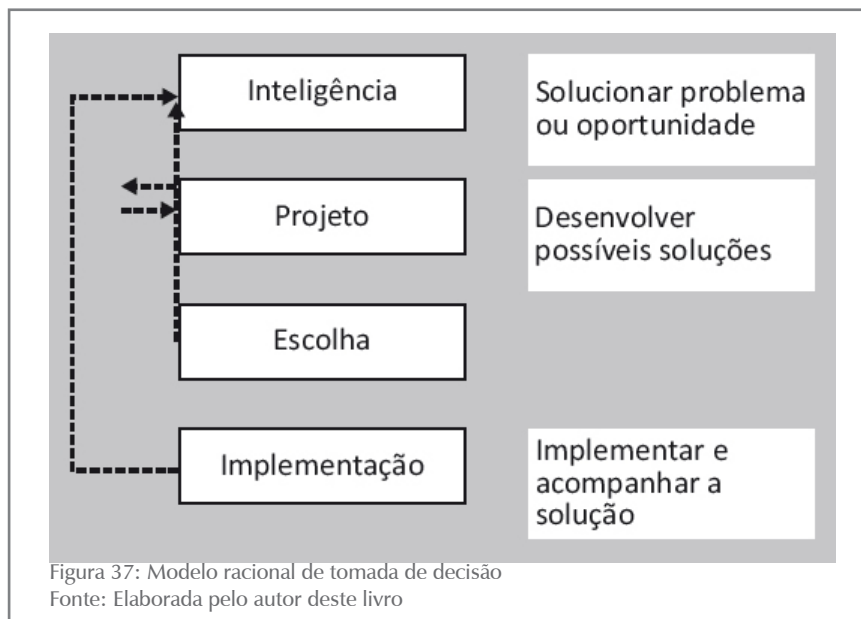
A segunda etapa do modelo racional de tomada de decisão é a **Criação de Alternativas**. Essa alternativa pode ser obtida por meio de um consenso em uma reunião do tipo “**Brainstorming**”.

SAIBA MAIS

***Brainstorming** - significa “tempestade cerebral” ou “tempestade de ideias” e o objetivo dessa atividade é explorar a capacidade de criação dos indivíduos. A técnica de brainstorming foi desenvolvida por um publicitário norte-americano chamado Alex Osborn e consiste na reunião de um conjunto de pessoas que oferecerão sugestões e ideias a respeito de determinada situação. Pretende-se com isso, facilitar a criação de soluções inovadoras e criativas para a resolução de problemas específicos. Fonte: Elaborado pelo autor deste livro.

A terceira etapa corresponde à **Avaliação das Alternativas** para a escolha da melhor. Basicamente, devem ser realizados e respondidos os seguintes questionamentos: (a) “Esta alternativa é exequível?”; (b) “Esta alternativa é uma solução satisfatória?”; e (c) “Quais são as consequências possíveis para o resto da organização?”.

Por fim, a quarta etapa se consolida na **Implementação e no Monitoramento da Decisão**. Nessa etapa, devemos realizar atividades como: alocar recursos, estabelecer orçamentos e cronogramas, atribuir responsabilidades, definir procedimentos para relatórios e controle, assim como definir padrões para avaliar desempenho e planos para lidar com riscos e incertezas. A Figura 37 apresenta graficamente o modelo de tomada de decisão racional.



Salientamos que existem alguns limites ao Modelo Racional, em especial:

- **a racionalidade limitada** – volumes de informação e capacidades apresentam restrições; e

- **as regras empíricas (heurísticas)** – experiências passadas orientam o processo decisório podendo desviá-lo.

O Modelo da Racionalidade Limitada, também denominado Modelo de Carnegie, foi desenvolvido por Richard Cyert e Herbert Simon, ambos pertencentes à Carnegie Mellon University. De acordo com Carnegie, é impossível que o administrador tenha plena consciência de todas as variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão. Dessa restrição adveio a nomenclatura **Racionalidade Limitada**, pois o limite da racionalidade está ligado aos fatos conhecidos pela equipe de tomada de decisão. Motta e Vasconcelos (2006) lembram que, neste modelo, os gestores devem se contentar com informação em um nível satisfatório. O processo decisório é realizado, de acordo com critérios específicos, que limitam o processo de escolha e o número de alternativas possíveis.

Ademais, ainda que fosse possível o acesso a todas as informações do sistema em que a organização está inserida, seria inviável que os gestores processassem de maneira racional tamanha quantidade de elementos. A capacidade humana de receber e de processar informações pode ser aprimorada, mas será sempre limitada.

Observe, ainda, que os tomadores de decisões enfrentam, muitas vezes, obstáculos como: informações inadequadas com relação à natureza do problema e suas possíveis soluções, falta de recursos/tempo para coletar informações mais completas, percepções distorcidas e incapacidade de recordar grandes quantidades de informações e limites de sua própria inteligência.

Modelo Incremental

Um modelo alternativo para a tomada de decisão, o Modelo Incremental, é apresentado por Gontijo e Maia (2004). O Modelo Incremental questiona os pressupostos do Modelo Racional, que é considerado pretensioso e de utilidade questionável pelo Modelo Incremental, que, por sua vez, pode ser considerado uma abordagem mais sintonizada com o cotidiano do tomador de decisão.

De acordo com Gontijo e Maia (2004), o tomador de decisões está inserido em um ambiente de conflitos e de discordâncias sobre variáveis e objetivos importantes, não tendo como se manter neutro nesse contexto. Sob a lógica do Modelo Incremental, os valores e as políticas são definidos ao mesmo tempo em um processo interdependente. Há um encadeamento contínuo entre as decisões fundamentais e as incrementais (que dependem das anteriores).

Conforme Gontijo e Maia (2004), no Modelo Incremental, a avaliação de políticas também assume contornos peculiares. Nesse sentido, a validade de uma política seria demonstrada de forma paralela e comparativa, por meio da descrição de políticas alternativas. Desse modo, o ponto central da reflexão não é a argumentação de que os objetivos são atin-

gidos, mas a de que uma política seria preferível à outra (o foco está na concordância do plano político e não no plano de valores e objetivos).

De acordo com os mesmos autores, no Modelo Incremental, uma política pode ser classificada como adequada de forma independente da existência de concordância entre os agentes decisores em termos de valores e objetivos. Ademais, outra característica do Modelo Incremental seria a elevada capacidade que tal modelo possui de aprimoramento e de adaptação. Isso ocorre devido ao fato de o modelo operar por meio de um processo de ajustamento mútuo, tornando-se mais sensível aos diversos grupos de interesse envolvidos.

É importante ressaltar que, no Modelo Incremental, o objetivo não é trabalhar com todas as alternativas viáveis, mas apenas com aquelas que apresentam pequenas diferenças em relação à política escolhida. Contudo, um dos aspectos negativos do Modelo Incremental é que ele pode se tornar um reforço ideológico contra a inovação: “[...] trabalhando com um prazo reduzido e um número limitado de variáveis, o modelo incremental acaba por negligenciar inovações societárias básicas, assumindo assim um caráter conservador”. (GONTIJO; MAIA, 2004, p. 20)

O incrementalismo está relacionado ao processo decisório na medida em que as decisões são tomadas em relação àquilo que, segundo os decisores, pode ser feito. Dessa forma, um problema nunca é totalmente resolvido, mas parcialmente resolvido ou não resolvido, uma vez que o modelo possui caráter conservador. Por exemplo, a decisão de construção de viadutos para melhorar o trânsito é apenas paliativa. Posteriormente, decide-se pela construção de mais um túnel, quando de fato o metrô seria uma solução de maior poder resolutivo.

TEXTO COMPLEMENTAR

Para saber mais sobre outros métodos de tomada de decisão, sugerimos a leitura do capítulo *Métodos e Metodologias Aplicadas ao Processo Decisório* do livro *Tomada de decisão gerencial: enfoque multi critério*, de Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes e Carlos Francisco Simões Gomes, disponível na seção referências deste livro.

Recomendamos ainda que você assista ao vídeo *Processo Decisório – Teoria da Administração*, que aborda de forma dinâmica o processo decisório. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KBiv6kvGyac>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

Resumindo

Chegamos ao final de mais um Capítulo, na qual tivemos a oportunidade de conhecer os elementos que concluem o processo decisório. Vimos que a tomada de decisão, dentro da ciência administrativa, conta com uma série de teorias e conceitos que são a base para que esse processo

ocorra de forma eficiente e eficaz. Fomos apresentados aos conceitos de efetividade, eficiência e eficácia da decisão, identificamos a diferença entre esses termos e chegamos à conclusão de que uma decisão que alcança o objetivo proposto poderá ser tanto efetiva quanto eficiente ou eficaz e que isso dependerá do caminho proposto pelo decisor.

Conhecemos, ainda, os atores da tomada de decisão: o decisor, o facilitador e o analista. O decisor é o protagonista da decisão, aquele a quem a decisão está destinada, o facilitador é o responsável por buscar todas as informações que darão subsídio ao processo decisório, cabendo a ele reunir todos os pontos de vista de forma totalmente imparcial e o analista é o intérprete das informações fornecendo auxílio tanto ao facilitador quanto ao decisor.

Em seguida, aprendemos que nenhuma decisão possui total garantia de sucesso, todas elas estão acompanhadas de uma margem de incerteza que varia entre certeza total (os resultados são conhecidos anteriormente à tomada de decisão) e incerteza total (as consequências da decisão são desconhecidas). Além disso, conhecemos a condição de risco, que é aquela na qual podemos mensurar a probabilidade da ocorrência de certos resultados.

Percebemos que existem diversos estilos decisórios e que isso depende de fatores como a personalidade do decisor e o contexto em que ele está inserido e conhecemos os tipos de decisão (programadas e não programadas) e os tipos de problemas, bem como de que forma podemos identificá-los.

Vimos, por fim, que existem métodos que auxiliam os gestores a tomar uma decisão racional e lógica e apresentamos o Modelo da Racionalidade Limitada.

ATIVIDADES

Muito bem, estamos quase no fim da nossa disciplina. Para conferir o aprendizado deste Capítulo, resolva as questões a seguir preparadas para você. Lembre-se, precisando de ajuda, entre em contato com seu tutor!

1. No processo decisório existem diferentes formas (estilos) de se tomar uma decisão. Tais formas estão relacionadas às características pessoais de cada decisor. Caracterize dois desses estilos decisórios e, em seguida, pesquise um exemplo real, relacionado à administração pública, no qual um desses estilos decisórios seria mais vantajoso do que o outro para a tomada de decisão.
2. Explique em que consiste a tomada de decisão racional.

3. Explique em que consiste o risco do processo decisório e as condições extremas de tomada de decisão. Dê exemplos de situações em que a tomada de decisão acontece em condição de certeza total e de incerteza total.
4. Diferencie o Modelo Racional de tomada de decisão do Modelo Incremental de tomada de decisão destacando as características de cada um deles.
5. O artigo *A Gestão dos Serviços Públicos de Saúde: características e exigências*, publicado pela *Revista de Administração Pública*, em 1992, apresenta como discussão o modelo de gestão para organizações públicas, enfatizando organizações do setor de saúde. Considerando todo o conhecimento até aqui formado, apresente uma resenha crítica sobre as situações enfatizadas pelo artigo, relacionando-as com a tomada de decisão e todo o conteúdo até aqui estudado. Lembre-se de que um dos assuntos abordados no artigo é a diferença entre a gestão profissional e a gestão pública, na qual o artigo também nos apresenta características organizacionais, níveis de gestão e como as decisões são tomadas no setor público. O referido artigo está disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792/7531>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

CAPÍTULO V

ESTRATÉGIA NA TOMADA
DE DECISÃO

Prof. Antônio Artur de Souza

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Descrever ferramentas relacionadas à estratégia corporativa e à alocação e mobilização dos recursos;
- Apresentar aspectos relevantes sobre o controle de desempenho nas organizações; e
- Compreender as etapas básicas para o controle do desempenho.

Estratégia na Tomada de Decisão

Caro estudante,

Neste Capítulo discutiremos sobre importantes conceitos de estratégia e gestão estratégica. Em seguida, abordaremos uma das categorias mais importantes de decisão dos gestores: aquelas relacionadas à alocação e à mobilização de recursos. Apresentaremos também alguns tópicos sobre o controle do desempenho nas organizações. Vamos lá e bons estudos!

Análise Estratégica

Estratégia é uma palavra de origem do grego antigo, *strategia*, que remete à qualidade e à habilidade do general, ou seja, a capacidade que o general possui para se organizar e ter sucesso em suas campanhas militares. No ambiente organizacional, o termo estratégia se refere às mudanças competitivas que são executadas para melhorar o desempenho da organização e reforçar a sua presença no mercado competitivo. Segundo Mintzberg e Quinn (1991, p. 5), estratégia “[...] é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações seqüenciais de uma organização, em um todo coeso”. Dessa forma, estratégia pode ser definida, ainda, como um conjunto de decisões e de ações dentro da organização cuja função é adequá-la ao ambiente da organização.

A formulação de uma boa estratégia é uma proposta de transição entre uma situação atual e uma situação futura que se pretende alcançar. Tal

ação pode influenciar de maneira positiva no futuro da organização, uma vez que todas as ações serão planejadas visando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Como um auxílio aos gestores, podemos destacar aqui o planejamento estratégico: um conjunto de princípios e procedimentos que pode ser aplicado à organização para auxiliar no processo decisório e no alcance dos objetivos traçados. Planejar implica olhar para o futuro, elaborar planos pensando em situações futuras, em cenários futuros. Significa ainda pensar em uma ação que será executada, ou seja, pensar antes de agir, tomar decisões vinculadas a uma pretensão futura. Podemos dizer que as decisões são produtos do planejamento.

A implementação de ações e o seu controle adequado resultará no alcance das metas preestabelecidas, bem como em tomadas de decisão importantes para o sucesso organizacional. Ao planejar o futuro, o gestor deve conhecer os limites e os recursos da organização. Para isso, deve fazer uma análise interna e externa da organização para saber sua situação atual, conhecer a quantidade de recursos nela disponíveis e estar focado em seus objetivos. Em organizações públicas, os objetivos e as metas devem estar centrados no bem-estar social e nas necessidades da sociedade. Assim, por meio dos objetivos traçados, as organizações poderão propor estratégias para alcançá-los.

Sabendo que a estratégia organizacional se preocupa com as ações que serão executadas para alcançar determinado objetivo, veremos que a estratégia precisa ser gerenciada e acompanhada. É o que chamamos de gestão estratégica.

A gestão estratégica consiste em um conjunto de decisões, nas quais os gestores serão responsáveis pelo desempenho futuro da organização. É por meio da gestão estratégica que a organização terá uma reflexão sistemática e continuada de sua estratégia. Assim, a estratégia será formulada, implementada, avaliada e controlada, exatamente nessa ordem. A gestão estratégica pode ser vista como uma ponte de ligação entre a estratégia elaborada e as operações da organização, o que permitirá que as ações sejam controladas e monitoradas. Para tanto, a gestão estratégica se preocupará em assegurar todas as mudanças necessárias para a execução das estratégias, integrando ações de todos os níveis hierárquicos. Isso porque, o processo de formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia acontece por meio de uma série de tomadas de decisão.

Mas de que forma esse controle pode ser feito? Como devemos proceder para avaliar o desempenho do planejamento? Falaremos sobre o desempenho da organização nas seções seguintes, mas primeiramente vamos entender um pouco sobre a tomada de decisão dos gestores quanto à alocação e mobilização de recursos, visto que a implantação estratégica necessita dos recursos organizacionais.

Alocação e Mobilização dos Recursos

Toda organização precisa dispor de recursos, sejam eles financeiros, físicos, tecnológicos ou humanos, para que possa alcançar seus objetivos. Além disso, os gestores devem continuamente, tomar decisões que conduzam à boa alocação e mobilização desses recursos.

Alocar significa colocar no lugar, dispor alguma coisa ou alguém em um local específico, de forma correta. Mobilizar, por sua vez, diz respeito a colocar algo ou alguma coisa em movimento. Alocar e mobilizar recursos significa garantir que eles estejam dispostos a atender aos objetivos da organização. Dentro de uma organização, especialmente no setor público, que conta com a obtenção de recursos públicos, principalmente advindos da sociedade, esse trabalho deve ser feito da melhor forma possível, para garantir que todos os recursos sejam utilizados de maneira otimizada e em tempo hábil.

Todos os recursos são vitais para a o sucesso das organizações, mas vamos, primeiramente, falar sobre o recurso financeiro. Esse recurso exige que o gestor esteja atento à realidade orçamentária da organização. Cabe ao gestor decidir de que forma utilizá-lo para melhor atender às necessidades organizacionais, pois sua ausência inviabiliza a execução dos planos da organização. Dessa forma, o orçamento deve estar de acordo com o planejamento estratégico, ou seja, os planos devem respeitar os recursos orçamentários da organização. Um exemplo prático na organização pública é a elaboração do Plano Orçamentário, que diz respeito aos gastos e às despesas da organização pública e ao destino dos recursos financeiros, durante um determinado período.

Quando falamos em recursos físicos e tecnológicos, estamos nos referindo à estrutura física da organização, quantidade de máquinas, espaço, terrenos, materiais de escritório, tecnologia utilizada nos processos, dentre outros. Ao tomar decisões para definir estratégias, o gestor deve se perguntar se é possível colocar os planos em prática com a atual estrutura presente na organização ou se é necessário ampliar essa estrutura ou mesmo mudar os planos para que sejam adequados às limitações físicas. Na organização pública, podemos citar programas de qualificação de jovens e adultos, oferecidos pelos Governos Federal, Estadual e Municipal. Quando o Governo coloca projetos educacionais em prática, por exemplo, é necessário que haja um espaço e recursos para a elaboração das aulas.

Os recursos humanos são essenciais para o sucesso da estratégia, pois compreendem todas as pessoas que fazem parte da organização, independentemente de seu nível hierárquico. Para alcançar seus objetivos, a organização deve ser integrada por pessoas empenhadas em colaborar para o cumprimento de sua missão. Além disso, as pessoas selecionadas para desempenhar as atividades na organização também devem estar aptas a exercê-las.

É essencial para os gestores, que seja realizada uma análise ambiental da organização, ou seja, que haja um monitoramento do ambiente da organização (tanto interno quanto externo) para identificar os riscos e as oportunidades atuais e futuros, que possam influenciar no alcance dos objetivos organizacionais. Tal processo irá nortear as decisões de alocação e mobilização de recursos, uma vez que esse tipo de análise possibilita o desenvolvimento de cenários que servem de base para os pressupostos e para o estabelecimento de previsões (estimativas de resultados futuros).

Observe que toda estratégia deve ser acompanhada e monitorada, não é mesmo? O objetivo do controle é verificar o desempenho alcançado. Para tanto, é preciso que haja padrões e referências, a fim de comparar o desempenho obtido com o planejado.

Controle para Tomada de Decisão

Controle pode ser definido como o processo de monitorar as atividades de uma organização, de forma a assegurar que tais atividades estejam sendo realizadas de acordo com o planejado, corrigindo-se quaisquer desvios significativos. Para Oliveira (2002, p. 437):

A atividade de controlar deve ser entendida como o processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, de maneira que os responsáveis pelas tomadas de decisões possam comparar os resultados realizados com os resultados planejados e decidir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados.

Dessa forma, verifica-se que a atividade de controle está relacionada à comparação do **desempenho** de uma organização em relação a **especificações** preestabelecidas (ou padrões estabelecidos). Toda atividade, ao ser definida, precisa ser adequadamente especificada, ou seja, precisa ser detalhada tecnicamente para evitar problemas de interpretação pelos colaboradores. Essas especificações devem conter indicadores de desempenho a serem alcançados no desenvolvimento das atividades. Na organização pública, por exemplo, quando falamos de atendimento médico de um hospital público, podemos descrever alguns parâmetros que servirão de base para mensurar o desempenho dessa organização, como a quantidade de pacientes atendidos diariamente, o nível de satisfação do atendimento, dentre outros.

A seguir, listamos alguns dos principais pontos a serem considerados quando realizamos o controle do desempenho, ou seja, pontos importantes que o gestor deve considerar para reconhecer se o que foi planejado foi executado:

- Identificar problemas, falhas e erros durante as ações planejadas. Isso auxilia no controle, possibilita a correção desses problemas e evita a sua reincidência.

- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos.
- Proporcionar informações gerenciais periódicas para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

O controle do desempenho é essencial para que os gestores possam avaliar se houve o cumprimento adequado dos objetivos propostos no planejamento da organização. Esse controle permitirá ao gestor identificar possíveis ações que podem ser realizadas, e/ou decisões que podem ser tomadas a fim de seguir o planejamento inicial da organização. O processo de controle do desempenho pode ser dividido em três etapas básicas:

- **Mensuração do desempenho real** – o desempenho é frequentemente mensurado por meio da observação pessoal, de relatórios estatísticos, orais e escritos. É importante salientar que os gestores devem se basear em critérios plausíveis para mensurar adequadamente o desempenho e evitar consequências disfuncionais sérias.
- **Comparação do desempenho real com o padrão estabelecido** – determina o grau de variação entre o desempenho real e o padrão estabelecido. Contudo, como alguma variação no desempenho é esperada em todas as atividades, é muito importante determinar um intervalo de variação aceitável do desempenho (estabelecendo limites máximos e mínimos para tal variação).
- **Empreendimento de ações administrativas para corrigir desvios ou padrões inadequados** – os gestores podem escolher entre três possíveis cursos de ação, quais sejam: eles podem não fazer nada, corrigir o desempenho real ou rever os padrões estabelecidos. Cada um dos possíveis cursos de ação deve ser ponderado e avaliado considerando o contexto no qual a ação é avaliada e todas as variáveis correlatas passíveis de análise.

A gestão da organização pode implementar diferentes tipos de controle para se avaliar o desempenho na organização: controle antecipado, controle simultâneo e o controle em feedback. Um resumo de cada um dos tipos de controle é apresentado no Quadro 5, observe:

TIPO DE CONTROLE	DESCRIÇÃO
Controle Antecipado	Esse tipo de controle visa antecipar problemas previstos, sendo desejáveis porque permitem que a gestão previna os problemas, em vez de ter que remediá-los mais tarde.
Controle Simultâneo	Esse tipo de controle é desenvolvido enquanto a atividade está acontecendo. Quando o controle é feito à medida que o trabalho está sendo realizado, os gestores podem corrigir os problemas antes de eles se tornarem demasiadamente onerosos.
Controle em <i>Feedback</i>	Trata-se do tipo mais conhecido de controle e é realizado depois de a atividade ter sido realizada.

Quadro 5: Tipos de controle
Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (1996)

Robbins e Coulter (1996) destacam a importância de se estabelecer padrões adequados, assim como um sistema de mensuração de desempenho plausível para evitar disfunções prejudiciais à organização. Conforme destacam os autores, é importante considerar que os controles possuem tanto um “lado bom” quanto um “lado ruim”, pois o fracasso em tornar um sistema de controle de desempenho organizacional flexível pode criar problemas mais graves do que aqueles que geraram a própria necessidade do controle.

Por fim, Oliveira (2002) destaca que um dos aspectos mais importantes relacionados ao processo de controle de desempenho se refere à resistência ao sistema de controle. De acordo com os referidos autores, isso ocorre porque os controles existentes podem gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de serem aplicados. Dessa forma, o gestor deve avaliar com cautela a forma de controlar o desempenho da organização e os padrões estabelecidos para tal.

Esse controle permitirá ao gestor a visualização da posição real da organização diante do que foi planejado. Por meio dele, o gestor irá compreender quais as atividades foram executadas conforme previsto pelo planejamento e quais ações precisam ser tomadas para um melhor desenvolvimento da organização. Assim, a tomada de decisão será baseada em informações adquiridas por meio do controle do planejamento e da avaliação de desempenho da organização.

TEXTO COMPLEMENTAR

Sugerimos a leitura do artigo *A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual*, disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dNhyJstlHlkj:www.spell.org.br/documentos/download/5527+&cd=7&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 26 mar. 2015. O artigo apresenta uma abordagem sobre a Visão Baseada em Recursos, conceitos importantes e críticas atuais, sobre o âmbito generalista e funcionalista.

Sugerimos também uma leitura complementar da análise de desempenho na gestão pública, o texto está disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2015.

Resumindo

Nesse Capítulo aprendemos os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica. Entendemos que a gestão estratégica pode ser compreendida como um processo, ou seja, o elenco completo dos compromissos, das decisões e das ações necessárias para que uma organização alcance seus objetivos.

Conhecemos uma importante categoria de decisão dos gestores, a alocação e mobilização de recursos, visto que as estratégias só podem ser executadas caso haja recursos suficientes para isso.

Apresentamos alguns tópicos relacionados ao controle do desempenho nas organizações como auxílio à tomada de decisão e vimos que esse processo pode ser dividido em mensuração do desempenho real, comparação do desempenho real com o padrão estabelecido e empreendimento de ações administrativas para corrigir desvios ou padrões inadequados.

Ressaltamos que para melhor compreender os assuntos aqui tratados é importante que você leia os textos indicados e realize as atividades propostas.

ATIVIDADES

1. Relacione planejamento estratégico e gestão estratégica.
2. Defina estratégia no contexto organizacional. Como ela se relaciona com a tomada de decisão?
3. Qual a importância da alocação e mobilização de recursos para a gestão estratégica? E como essa alocação de recursos se relaciona com a tomada de decisões em uma organização?
4. Tomando por base os Capítulos 4 e 5, explique o Modelo da Racionalidade Limitada.
5. Explique a importância do controle do desempenho para a organização e descreva as etapas desse processo.
6. Após ler os Capítulos 4 e 5, crie uma situação, ou analise uma situação verídica, por exemplo, um investimento do governo em educação ou saúde, na qual é necessária uma tomada de decisão. Em seguida, elabore um texto explicando todos os passos, os métodos, as informações, as pessoas e as medidas que estavam envolvidos nesse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro estudante, chegamos ao final do curso e vamos lembrar agora um pouco de tudo o que aprendemos. No primeiro Capítulo tratamos da Organização e da Estrutura Organizacional. Explicamos o conceito de organização e detalhamos os seus diversos tipos e características, além de introduzirmos a importante ferramenta do organograma no contexto organizacional.

No segundo Capítulo explicamos os níveis de gestão e os tipos de estrutura de uma organização. Aprofundamos um importante tema dentro da administração, a Departamentalização, e explicamos suas aplicações na organização. Além disso, deixamos evidentes os momentos importantes para a descentralização ou a centralização das atividades de uma organização. O terceiro Capítulo tratou dos Processos Organizacionais. Depois da conceituação do termo que dá nome à Unidade, explicamos de que forma são estruturados os processos, bem como a importância de sua boa execução para o sucesso da organização. Nesse ponto esclarecemos uma série de componentes importantes na organização – objetivos, entradas, processos, saídas, padrão de qualidade e controle de avaliação – e aprofundamos o estudo do fluxograma. Explicamos como são elaborados os fluxogramas, seus tipos e a utilização deles como instrumento para a otimização dos processos organizacionais.

Ainda no terceiro Capítulo, cuidamos de mostrar os pontos fortes e fracos de um layout e as possíveis soluções para a otimização de um espaço administrativo. Você pôde observar nesse Capítulo a importância da estruturação de processos e da correta utilização do espaço dentro da organização, ressaltando a relevância da comunicação entre os diversos setores nela existentes. Nesse ponto ficou claro como é importante que um administrador solucione rapidamente os problemas da utilização do espaço e como a produtividade é aumentada quando o *layout* favorece a realização do trabalho.

No quarto Capítulo cuidamos de descrever a Administração como um Processo Decisório. Mostramos os principais métodos de tomada de decisão, os atores desse processo e as condições ideais para que seja tomada uma decisão de qualidade. Você pôde perceber também a importância de se analisar a eficiência, eficácia e efetividade da decisão e conhecer os tipos de decisão que são tomadas pelos gestores e de problemas enfrentados pelos mesmos. Percebeu ainda como é importante o delineamento do problema a ser enfrentado para que a decisão possa ser tomada de maneira adequada. Expusemos, por fim, os principais modelos e métodos de tomada de decisão e analisamos o modelo da racionalidade limitada.

No quinto Capítulo concluímos a explicação da decisão no contexto da administração, dando seguimento àquilo que estudamos no Capítulo anterior. A estratégia foi tratada de maneira profunda sendo descritos todos os seus níveis. Você observou como é importante que a organização tenha planos bem definidos e a relação da gestão com a estratégia. Nesse momento foram explicitados os principais pontos a serem levados em consideração pelo administrador no momento da tomada de decisão.

Embora tenhamos coberto todo o conteúdo proposto, não temos a pretensão de esgotar cada um dos temas. É muito importante que você se lembre de consultar outras fontes de pesquisa e de visitar os sites indicados para complementar seu estudo com a bibliografia disponibilizada no decorrer de cada Capítulo. É essencial que você, estudante, seja sujeito da construção do seu conhecimento e cada vez mais busque novas e diversificadas fontes de pesquisa.

Foi com imenso prazer que desenvolvemos este material para contribuir com seu aprendizado. Esperamos que, com igual prazer, você tenha usufruído de tudo que lhe foi disponibilizado.

Estimamos muito sucesso em sua trajetória!

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 1, p. 21, jan.-abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

APPIO, Jucelia; VIEIRA, Valter Afonso. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 7, n. 2, p. 121-138, jul.-dez. 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van Den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**: 60 modelos que todo o gestor deve conhecer. 2. ed. Tradução de Milena Steger. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC)**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. [1993]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 27 mar. 2015.

BRASIL. Ministério Público Federal. **Manual de gestão por processos**. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>>. Acesso em: 6 ago. 2015.

CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de estratégias genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. In: ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. CD-ROM.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem competitiva na visão baseada em recursos**. [2014]. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_33.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015.

CHINELATO FILHO, J. O&M **integrado à informática**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Gilberto de Oliveira, MACHADO, Felipe Menezes Vasconcellos. Contribuições do orçamento base zero (OBZ) no planejamento e controle de resultados em organizações empresariais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 1, n. 8, jul.-dez. p. 85-98, 2007.

CRUZ, T. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 513 p. DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GITMAN, **Lawrence J. Principles of managerial finance**. 10. ed. Boston: Addison Wesley, 2002.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Aldiel Texeira de. **Tomada de decisão gerencial**: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002. 264 p.

GONTIJO, A. C.; MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

HADBOX. **Organogramas empresariais**. 25 de agosto de 2011. Disponível em: <<http://hadbox.com.br/organogramas-empresariais/>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedrosa Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; STEFANELLI, Nelson Oliveira; TEIXEIRA, Adriano Alves. **Gestão ambiental e estrutura organizacional**: estudos de múltiplos casos. REGE, São Paulo, v.19, n.3, p.359-372, jul.-set. 2012.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, Massachusetts, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

OENING, Karla Simoni. Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 29, p. 45-56, jan.-mar. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Tradução de Luiz Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1996.

ROY, B. **Méthodologie Multicritère D'Aide à la Décision**. Paris: Economica, 1985.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. Tradução de Maria Teresa Correa de Oliveira e Fabio Alher. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Antônio Artur de *et al.* Gestão de informações e do conhecimento no controle operacional e financeiro de empresas de produção por encomenda. SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2013. Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ, 2013.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, Washington, DC, v. 185, n. 4.157. p. 1.124-1.131, 1974.

ZANOTELI, Eduardo José. **Avaliação de Sistemas Integrados de Gestão:** um estudo de Caso Múltiplo. 2001. 262 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.