

# UNIDADE 4

## LIDERANÇA, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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



## LIDERANÇA E PROCESSO DECISÓRIO

Caro estudante,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

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

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

## INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

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

O **processo decisório** está vinculado à função de **planejamento** inserido no corpo maior da **ciência da Administração**. Alguns autores da Administração o consideram a essência da gestão, outros o entendem como uma etapa dessa função ou como um caminho que induz as pessoas a produzir decisões, tanto em organizações privadas e públicas quanto em relação à vida pessoal.

Na evolução do seu estudo, no ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: a **informação** e a **comunicação**. Ambas são extremamente importantes para facilitar a vida do gestor no contexto da tomada de decisão.

*Como se deu a evolução da **informação** ao longo do tempo e por que cresceu sua importância e necessidade na tomada de decisão é o que descreveremos a seguir.*

A última metade do século XX poderá ser vista pelos historiadores do futuro como a Idade da Informação. A invenção do computador e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação fizeram com que fosse possível para os gestores adquirir, manipular e avaliar mais informações do que jamais se imaginou na história da humanidade.

Como aconteceu com tantas descobertas, ela foi precedida pela emergência de uma nova filosofia de informação. Essa mudança, evidente em todos os estudos sobre administração e informação, somente agora está começando a ser valorizada, como a linha que divide o mundo moderno do pós-moderno.

A informação, embora tenha começado na França revolucionária do final do século XVIII, por meio dos folhetins esclarecendo a população dos fatos que estavam acontecendo naqueles tempos, foi objeto de estudo específico em um livro publicado em Paris, no ano de 1897, como nos informam Montana e Charnov (1999).

Bibliotecas medievais, geralmente localizadas em mosteiros, grandes centros da Igreja ou nos castelos da nobreza, foram, na era medieval e a *posteriori*, centros de informação, pois catalogavam e registravam em uma lista sequencial por assunto, em volume encadernado, tudo que fosse de interesse dessas organizações.

Essa maneira de guardar a informação e o seu formato foi de durabilidade máxima, mas de utilidade mínima, na medida em que essas listas não eram flexíveis e se tornaram obsoletas quase de imediato. A mudança de se registrar livros ou contas de receitas e despesas em volumes encadernados para o uso de fichários (sem dúvida o início da organização de papéis) muda a ideia da informação como algo estático e rígido para o conceito de que ela é dinâmica e pode ser reagrupada periodicamente a fim de servir às necessidades das pessoas e das organizações.

No final do século XIX, a Biblioteca do Congresso dos Estados Unidos havia adotado a prática de distribuir as fichas de referência de livros para as bibliotecas públicas, difundindo a informação nos mais diversos Estados americanos. O fichário de catálogo encontrado em toda biblioteca pública, com seus milhares de fichários móveis, incorpora a mudança do mundo medieval para o mundo moderno, da informação como algo estático para a informação como algo dinâmico.

Ainda segundo Montana e Charnov (1999), em 1897, Sydney e Beatrice Webb, pesquisadores americanos, exaltaram a virtude de fichas de arquivo para a organização de informações acadêmicas. Seus comentários estabeleceram desde então o padrão para a organização de informações por acadêmicos.

A tecnologia moderna da informática, com sua capacidade sem paralelo de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação, assim como fez o fichário de catálogo móvel uma geração atrás. As habilidades da tecnologia da informática em incorporar de forma soberba o conceito da flexibilidade da informação fazem com que ela seja considerada uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

## O VALOR DA INFORMAÇÃO

Os estudiosos em gestão defendem que as decisões baseadas em informação são apenas tão boas quanto à informação nas quais estão baseadas. Computadores conseguem produzir uma quantidade tremenda de informação, mas o impacto dessa tecnologia não está na quantidade, e sim na qualidade da informação produzida. Podemos observar que o comportamento de uma organização é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade das decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

Esses aspectos da interação entre as atividades dos gestores e as informações são considerados por Mcgee e Prusak (1994, p. 180) como algo essencialmente entrelaçado e indissolúvel ao afirmarem que:

O papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação. Poderíamos dizer que o *slogan* do moderno administrador seria: “Se pelo menos tivéssemos mais dados”.

Em síntese, ao melhorar a qualidade da informação, a tecnologia da informática pode melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

É importante destacarmos que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma organização e para atuação nesses ambientes (MORESI, 2000).

A tomada de decisão da administração se tornou dependente da informação, e o computador e suas tecnologias – que fazem com que as aquisições de informações se tornem rotineiras – têm aumentado muito a quantidade e a sofisticação delas.

A simples quantidade de informação não promove melhores tomadas de decisão nas organizações. Em vez disso, a força das tecnologias de aquisição de informações se encontra na habilidade de aprimorar significativamente a qualidade da informação; e isso sim tem um impacto direto no sucesso gerencial.

Além disso, a informação também é um método dinâmico para se ganhar uma vantagem no mercado globalizado. Esse conceito relativamente novo é o chamado de **Informação para uma Vantagem Competitiva\*** (IPVC), expressão cunhada pela Divisão de Consultoria de Informações Gerenciais de Arthur Andersen & Co.

A dinâmica da informação e o seu valor para a administração estão no fato de que conferem **vantagens competitivas** em relação ao mercado concorrencial. Estudiosos em gestão chegam a dizer que a informação é uma arma indispensável para ser usada nesse ambiente extremamente competitivo que circunda as organizações. Embora isso possa ser uma perspectiva exageradamente dramática sobre a informação, ela realmente indica o valor cada vez mais importante que lhe é atribuído pelos gerentes contemporâneos.

Essa prospecção dinâmica da informação na organização leva a uma leitura igualmente dinâmica sobre os processos de aquisição, administração e segurança a respeito da informação organizacional. Esse processo é visto na Figura 21, na qual apresentamos um esquema em que a primeira etapa é a determinação das necessidades de informação do gestor ou da organização.

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

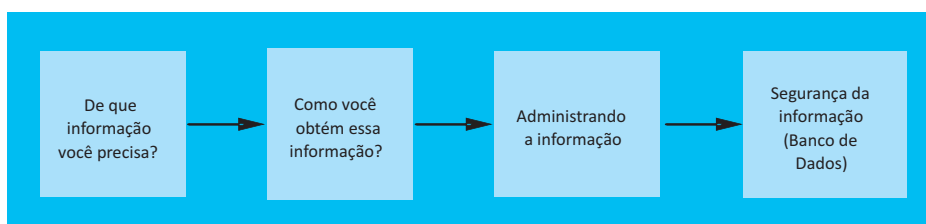


Figura 21: Perspectiva da informação como sistema dinâmico

Fonte: Adaptada de Montana e Charnov (1999)

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

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

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

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

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

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

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



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

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

\*Inteligência artificial

– uso de computadores para imitar e simular o raciocínio e o comportamento humano.  
Fonte: Lacombe (2009).

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

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

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

\*Business Intelligence

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

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

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

## A TECNOLOGIA DA INFORMÁTICA COMO APOIO À DECISÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

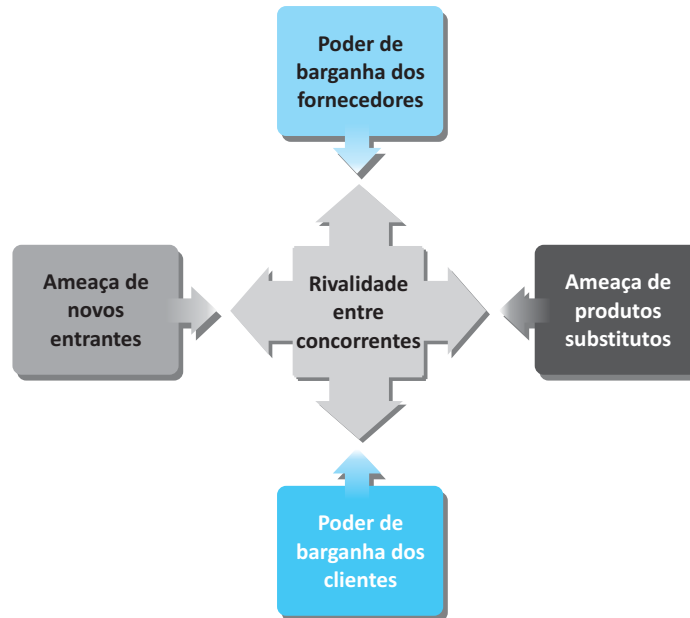


Figura 22: Forças competitivas

Fonte: Adaptada de Porter (1989)

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

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

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

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

## OUTRAS TÉCNICAS UTILIZADAS NA TOMADA DE DECISÃO

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

## Análise de cenários, ou prospecção de cenário

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

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

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

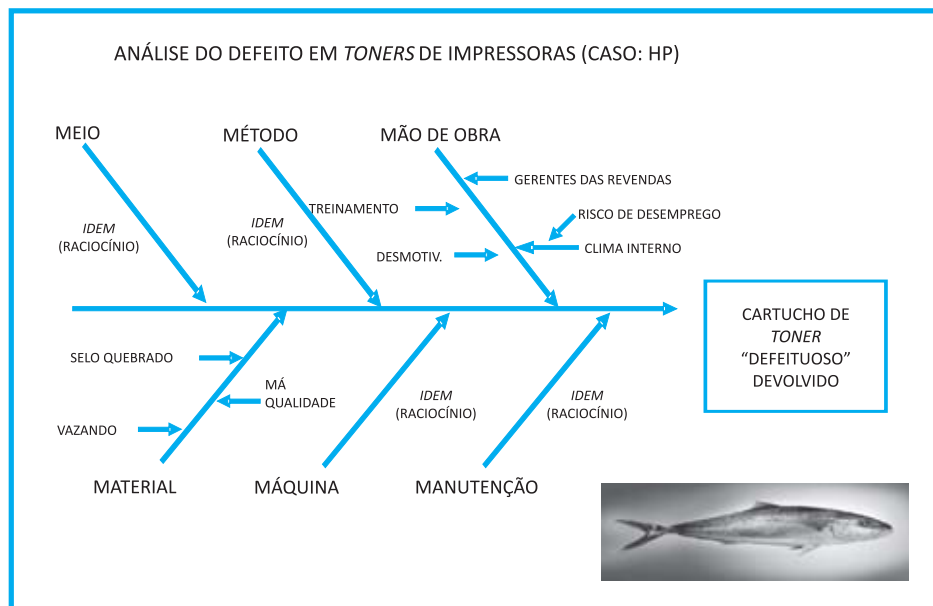


Figura 23: Diagrama de causa e efeito, ou de espinhade peixe  
 Fonte: Adaptada de Ishikawa (1997)

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



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

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## OS NOVOS CAMINHOS NA PESQUISA SOBRE A TOMADA DE DECISÃO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### Complementando...

Para aprofundar os conceitos estudados nesta Unidade, consulte:

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

# Resumindo



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

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

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

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

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

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



# Atividades de aprendizagem

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

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

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