

# UNIDADE 5

## PROCESSO DECISÓRIO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM**

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

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



## AS DIMENSÕES DA DECISÃO NO SETOR PÚBLICO

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

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

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

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

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

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

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

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

 **Saiba mais** Juscelino Kubitschek de Oliveira (1902-1976)

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

**Marechal Humberto de Alencar Castello Branco (1897-1967)**

Sua base de educação foi inteiramente militar, foi um dos principais articuladores do golpe militar de 1964, que depôs o presidente João Goulart. Durante o período de transição, o presidente da Câmara, Paschoal Ranieri Mazzilli, assumiu temporariamente a presidência da República enquanto a alta cúpula militar preparava a substituição definitiva. Fonte: <[http://www.netsaber.com.br/biografias/ver\\_biografia\\_c\\_122.html](http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_122.html)>. Acesso em: 17 nov. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

#### **Saiba mais** Milagre econômico brasileiro

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

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO (DASP)

### **Saiba mais** Getúlio Dornelles Vargas (1882–1954)

Ingressou na política em 1909, como deputado estadual pelo PRP (Partido Republicano Rio-Grandense). De 1922 a 1926 cumpriu o mandato de deputado federal. Ministro da Fazenda do governo Washington Luís, deixou o cargo em 1928, quando foi eleito para governar seu Estado. Foi o comandante da Revolução de 1930, que derrubou o então presidente Washington Luís. Fonte: <[http://www.netsaber.com.br/biografias/ver\\_biografia\\_c\\_1142.html](http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1142.html)>. Acesso em: 4 nov. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: Adaptado de Pereira e Fonseca (1997)

## O DESENVOLVIMENTO AUTOSSUSTENTADO DA NAÇÃO

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

Mais informações sobre esse modelo estão disponíveis em: <[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_27197/artigo\\_sobre\\_tomadas\\_de\\_decisao\\_nas\\_organizacoes](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_27197/artigo_sobre_tomadas_de_decisao_nas_organizacoes)>. Acesso em: 5 nov. 2010.

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

## GOVERNABILIDADE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

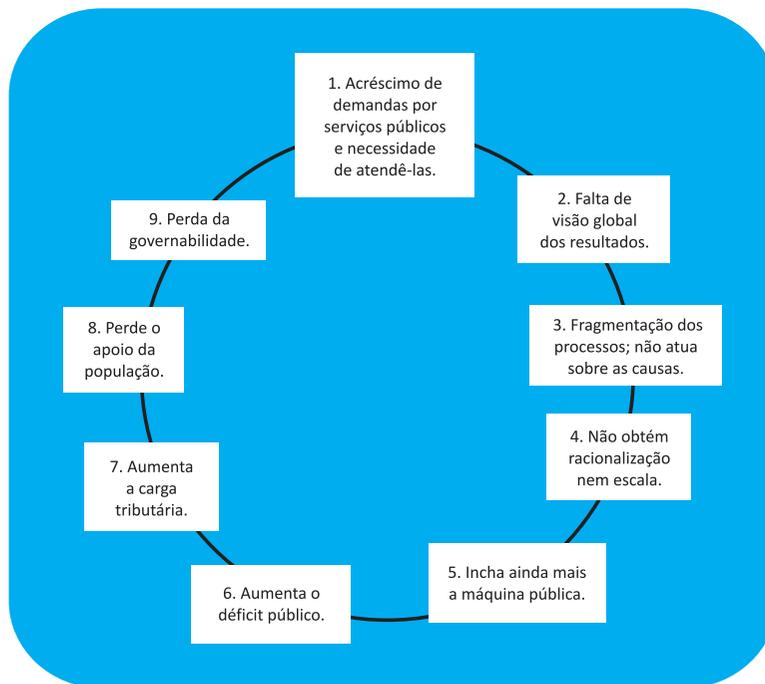


Figura 24: Funcionamento da máquina pública e governabilidade

Fonte: Adaptada de Pereira e Fonseca (1997)

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

## A EFETIVIDADE DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NÃO SÃO ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## A ADEQUAÇÃO FINALÍSTICA DOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

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

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

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

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

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

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

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

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

## O FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA

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

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

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

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

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

## O COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## AS DIMENSÕES DA DECISÃO NO SETOR PRIVADO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## AS DECISÕES EMPRESARIAIS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Vimos o Sistema de Informação Gerencial (SIG) na Unidade 4, você se lembra? Se quiser, retome o conteúdo.

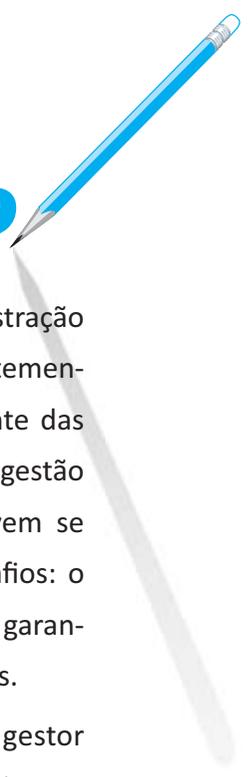
crenças, valores e culturas individuais, além de pertencer a um determinado grupo da sociedade que também possui valores e crenças diferenciados.

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

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

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

# Resumindo



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

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

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



## *Atividades de aprendizagem*

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

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

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

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

Desejamos sucesso,

*Professores Altamiro, Gilberto e Maurício*

# Referências



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- BETHLEM, Agrícola. Modelo de processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 22, n. 3, 1987.
- CARAVANTES, Geraldo *et al.* *Administração: teoria e processos*. São Paulo: Pearson, 2005.
- CARMO, Romeu Mendes do. *Gestão do Conhecimento*. 2003. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p39.html>>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CAUTELA, Alciney Lourenço; POLLONI, Enrico Giulio Franco. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1982.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paulo. *Administração estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- CERTO, Samuel C. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição Compacta. In: CURY, Antonio. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Edição compacta. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CONNOR, Deni. *Hitachi para bloster disposições do armazenamento*. 2005. Disponível em: <<http://www.computerworld.com>>. Acesso em: 8 fev. 2010.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Cultura, 2004.
- DAFT, Richard I. *Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos*. São Paulo: Saraiva, 2008.

- DRUCKER, Peter. *Administração lucrativa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.
- \_\_\_\_\_. Trabalhar sem partitura. *HSM – Management*, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 26-34, set./out, 1997. (Entrevista).
- EMMERICH, Herbert. *O processo decisório*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962.
- ENRIQUEZ, Eugene. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0*. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.
- FREITAS, Henrique *et al.* *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1991.
- FODEN, John. *Está decidido: tudo o que um executivo não pode ignorar no processo de tomada de decisões*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- GIACOMINI, James. *Orçamento público*. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIBSON, James *et al.* *Organizações*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GOVINDARAJAN, Vijay; GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: *Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido*. São Paulo: Futura, 1998.
- HALL, Richard. *Organizações, estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
- HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando métodos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores*. São Paulo: EPU, 1986.

- HIRST, Paul; TOMPSON, Grahame. *Globalização em questão: a economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- HOUAISS. Instituto Antonio Houaiss. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa*. Versão monousuário, 3.0. CD-ROM. Objetiva: junho de 2009.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- JACOBSEN, Alessandra Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; MORETTO, Luís. *Curso de graduação em administração a distância*. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.
- JOHANN, Silvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- JOHANSSON, Henry *et al.* *Processos de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KANT, Immanuel. *Crítica da razão pura*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- KELLER, Robert. *Tecnologia de Sistemas Especialistas: desenvolvimento e aplicação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. São Paulo: Pioneira, 1972.
- \_\_\_\_\_ ; WEHRICH, Heins. *Administração: fundamentos da teoria e da ciência*. Pioneira: São Paulo, 1995.
- KOTTER, John. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. *O desafio da liderança*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, Francisco. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação com internet*. São Paulo: Atlas, 1998.

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

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

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

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

\_\_\_\_\_. *Organização e métodos*. São Paulo: Atlas, 1978.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MOTTA, P. R. *Sociologia das organizações*. 2006. Disponível em: <[www.guia-aju.com.br/provinciais](http://www.guia-aju.com.br/provinciais)>. Acesso em: 24 out. 2006.

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

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

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

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

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

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

- \_\_\_\_\_. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- \_\_\_\_\_. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- \_\_\_\_\_. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- STAIR, R. M. *Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- STARUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert. *Comunicação, mídia e tecnologia*. São Paulo: Thomson, 2004.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- THOMPSON, John W. A liderança corporativa no século XXI. In: RENESCH, John (Org.). *Novas tradições nos negócios – valores nobres e liderança no século XXI*. São Paulo: Cultrix, 1993. p. 219-231.
- TUCKER, Robert. *Agregando valor ao seu negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- USEEM, Michael. A hora de ser líder. *Revista Você S.A*, São Paulo, n. 10, p. 68-75, abr. 1999.
- VAHL, Teodoro Rogério. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: NUPEAU (Org.). *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC, 1991.
- VASCONCELLOS, E.; HENSLEY J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos. *Mapeamento de processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. 2000. 182 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 27 out. 2010.
- WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WETHERBE, James. *Determining executives information requirements: better, faster and cheaper*. Cicle Time Research, 1997.

## MINICURRÍCULO

### Altamiro Damian Préve

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



### Maurício Fernandes Pereira

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



## MINICURRÍCULO

### Gilberto de Oliveira Moritz

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

