

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908051	
CAPÍTULO 2	12
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
DOI 10.22533/at.ed.1491908052	
CAPÍTULO 3	21
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.1491908053	
CAPÍTULO 4	39
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
DOI 10.22533/at.ed.1491908054	
CAPÍTULO 5	67
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1491908055	
CAPÍTULO 6	85
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
DOI 10.22533/at.ed.1491908056	

CAPÍTULO 7	99
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.1491908057	
CAPÍTULO 8	110
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908058	
CAPÍTULO 9	120
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
DOI 10.22533/at.ed.1491908059	
CAPÍTULO 10	128
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
DOI 10.22533/at.ed.14919080510	
CAPÍTULO 11	143
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
DOI 10.22533/at.ed.14919080511	
CAPÍTULO 12	157
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
DOI 10.22533/at.ed.14919080512	
CAPÍTULO 13	166
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
DOI 10.22533/at.ed.14919080513	

CAPÍTULO 14	182
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira Walid Abbas El-Aouar Rodrigo José Guerra Leone	
DOI 10.22533/at.ed.14919080514	
CAPÍTULO 15	197
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080515	
CAPÍTULO 16	212
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080516	
CAPÍTULO 17	230
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
DOI 10.22533/at.ed.14919080517	
CAPÍTULO 18	247
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima Carlos José dos Santos Naiane Dias Simões Vagner Rosalem Renata Alessandra Evangelista	
DOI 10.22533/at.ed.14919080518	
CAPÍTULO 19	255
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080519	
CAPÍTULO 20	268
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria Antônio Carlos Giuliani Nádia Kassouf Pizzinatto Christiano França da Cunha Ronie Galeano Rafael Buback Teixeira Renata Sossai Freitas Faria Bruno Tardin Francischeto	
DOI 10.22533/at.ed.14919080520	

CAPÍTULO 21	289
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes	
Cristiana Fernandes De Muylder	
Jefferson Lopes La Falce	
DOI 10.22533/at.ed.14919080521	
CAPÍTULO 22	301
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
DOI 10.22533/at.ed.14919080522	
CAPÍTULO 23	316
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Carlos Alberto Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080523	
SOBRE O ORGANIZADOR	330

PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Fabírcia Cândida Aparecida de Paula Raggi

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

Ana Cristina Mende Muchon

Centro Universitário UNA – Bom Despacho

Sete Lagoas – MG

Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção

Centro Universitário UNA – Bom Despacho

Bom Despacho – MG

Evelyne Lopes Ferreira

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

Wagner Cardoso Silva

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

RESUMO: O tema do presente artigo tem por finalidade discutir o desenvolvimento do processo decisório em ambientes organizacionais. Os objetivos desta pesquisa foram: estudar os conceitos dos processos decisórios; discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional. Este estudo evidenciou o processo decisório no contexto organizacional, pois esta pode ser considerada um aspecto facilitador e favorável para o desenvolvimento e permanência de uma organização no mercado. Esse trabalho foi desenvolvido através de

pesquisa bibliográfica de artigos científicos publicados no scielo, revisão de literaturas das temáticas, informações publicadas em livros e/ou artigos eletrônicos sobre o referido tema.

PALAVRAS-CHAVE: Processo decisório, Organização e Tomada de decisão.

ABSTRACT: The main theme is the sample article for the development of the decision-making process in organizational environments. The objectives of this research were: To study the concepts of decision-making processes; ... This study evidence for the decision has been considered the decision is the decision of the development and sustainable status. This work was developed through the bibliographic research of scientific articles published in the scielo, literature review of thematic, information published in books and / or the article analyzed on the subject.

KEYWORDS: Decision making and Decision making

1 | INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como tema processo decisório em ambientes organizacionais. Os objetivos desta pesquisa foram: estudar os conceitos do processo decisório e tomadas de decisões e suas interações em ambientes

organizacionais.

Para a realização deste estudo, a metodologia utilizada quanto aos fins foi caracterizada como pesquisa bibliográfica, e quanto aos meios, qualitativa. Iniciou-se com as fases teóricas de seu desenvolvimento, onde foram analisadas informações publicadas em livros, revistas, sites, teses e artigos que sejam relevantes e que trouxeram uma boa interação com o tema escolhido.

Como eixo norteador da pesquisa foi realizado uma busca bibliográfica que propiciou uma fundamentação teórica consistente. A revisão bibliográfica é, segundo Gil (2010), constituinte de todas as modalidades de pesquisa. Esta é caracterizada pelo levantamento de informações já publicadas sobre o tema escolhido, sejam em forma de artigos científicos, livros, entre outros, como forma de suprir a necessidade de conhecimentos sobre o tema e, não tem finalidade de produzir novo conhecimento.

Foram utilizados livros da biblioteca da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), UNIFEMM - Centro Universitário de Sete Lagoas e do acervo dos próprios autores com assuntos relacionados ao tema e que compoem a metodologia deste trabalho. Dessa forma, todas as bibliografias encontradas e inclusas neste artigo têm como único intuito o de responder aos objetivos propostos.

2 | DESENVOLVIMENTO

2.1 Processo decisório

Bispo e Cazarini (1998) relatam que a decisão é uma atividade que faz parte das rotinas cotidianas de um indivíduo e em muitos casos não há visualização com a devida importância. O mundo passa por mudanças em todos os âmbitos e a todo o momento de forma constante, gradual e efetiva, tornando-o cada vez mais complexo. As mudanças podem ser observadas de forma radical nos conceitos administrativos, nos adventos da globalização, da competitividade e na maior exigência do comportamento dos clientes e entre outras. Com a complexibilidade do mundo, os processos decisórios necessitaram de ferramentas computacionais para auxiliar nos processos de tomadas de decisão, sendo necessário desenvolver sistemas que adequassem as necessidades dos gerentes para enfrentar os desafios das novas mudanças.

Segundo Moritz e Pereira (2006) o planejamento está completamente vinculado ao desenvolvimento do processo decisório, que está inserido nas práticas da Ciência da Administração. Pode se considerar a essência da gestão ou o caminho que induz os gestores a tomarem uma decisão, tanto em empresas privadas, quanto em órgãos públicos ou vida pessoal.

De acordo com Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2010) o processo de tomada de decisão está ligado diretamente com o planejamento que envolve as tomadas de decisões, considera-se que só ocorre o planejamento, quando irá aprimorar o processo decisório. A tomada de decisão é uma escolha que temos que fazer quando

nos defrontamos com múltiplas alternativas, ou diversas opções num curso de ação.

Para Porto e Bandeira (2006) nas organizações administrativas, o processo decisório é um tema bastante relevante e de grande interessa para o desenvolvimento das tomadas de decisão. É importante considerar, que a sociedade de forma geral, passa por mudanças constantes, as quais podem considerar de forma econômica, cultural e social, por isso é muito importante que os gestores que estão envolvidos no processo de tomada de decisão, façam as suas escolhas de acordo com a realidade da organização, não se esquecendo das habilidades favoráveis e dificuldades que irão encontrar ao longo do caminho. As tomadas de decisões são de essência das habilidades gerenciais, na qual o gestor é o responsável para escolher as melhores alternativas para cada momento que a empresa se encontra e garantir os resultados esperados.

Com o desenvolvimento das organizações, houve a necessidade de aumentar as questões relacionadas aos níveis gerenciais, dividir tarefas e responsabilidades, para que o gestor pudesse ficar responsável apenas com questões gerencias. Em um processo decisório na organização é criado vários níveis divisórios relacionados aos níveis gerenciais. Desta forma, surge o conceito de decisão interdepartamental, ou seja, decisões que devem ser tomadas e as conseqüências assumidas por vários departamentos da empresa. Também surge o conceito de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, de acordo com o nível do decisor que a toma (BISPO e CAZARINI, 1998).

Moritz e Pereira (2006) relatam que o processo decisório começou a sua evolução na década de 40, devido o crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos de origem dos estudos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

Para Ciampone (1991) as fases do processo decisório são: diferenciar a causa e o sintoma, definindo assim um problema a ser resolvido; ouvir todos os envolvidos, através da coleta de dados; verificar as causas e os fatores, com a ajuda da análise de dados; a partir da análise, redefinir o problema; buscar as alternativas e as conseqüências para tentar solucioná-las; escolher ou decidir com ajuda de controles e implementação; implementação e avaliação.

Para Guimarães e Évora (2004), nos vários modelos de decisão estudados é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racionais e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor.

O processo de tomada de decisão para Oliveira (2004) é a conversão das informações das informações que estão sendo analisadas em execução. Os gestores

buscam informações constantes para enfrentar os desafios impostos ao longo do cotidiano de uma organização, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz para alcanças os objetivos pretendidos. As decisões devem ser tomadas de forma ágil e corretas, para manter a qualidade gerencial da instituição.

O processo de decisão para Chiavenato (2003, p.348) se envolve em seis elementos: o tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação; os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; as preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; a estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor; a situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha e o resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

A globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações, como internet, rádio e televisão e a diminuição do tempo necessário para processamento das informações, facilitam para o ambiente organizacional se tornarem cada vez mais complexo e levar que os administrados reavaliarem constantemente o processo decisório, para isso é necessário que eles tenham uma visão sistêmica e cautelosa nas tomadas de decisão, pois esse tipo de processo administrativo, envolve risco. Nesse sentido, podemos considerar que esse processo não é uma tarefa fácil para os administradores, devido às conseqüências que podem ser causadas, nos resultados das escolhas (PORTO & BANDEIRA, 2006).

Um sistema de comunicação eficiente nas organizações é suma importância para que as decisões possam ser tomadas com rapidez e qualidade, permitindo assim, uma rápida disseminação de informações e de conhecimento, o que é indispensável para o alcance de novas tecnologias. A informação pode ser considerada como recurso primordial e principal para o processo de tomada de decisão, sendo assim, quanto mais estruturado for esse processo, mais indicadores serão utilizados para um sistema de informação que irá responder as demandas de acordo com as necessidades do processo decisório (ANGELONI, 2003).

Guimarães e Évora (2004) relatam que a tomada de decisão é analisada como a função que caracteriza a atuação da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, este modo deve ser produto de um processo sistematizado, que abrange o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos. Para que o processo de tomada de decisão seja utilizado da melhor forma, com mais aproveitamento e resultado é necessário determinar metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão.

Nessa mesma vertente, Moritz e Pereira (2006) afirmam que as decisões que são baseadas em informações podem ser consideradas muito boas, pois os computadores conseguem produzir uma quantidade muito grande de informações nas quais estão

sendo baseadas as informações. As tomadas de decisões em uma organização se tornou dependente das informações, dos computadores e de todas as outras formas, na qual a informação consegue se expressar, na qual auxilia que as informações se tornem rotineiras no cotidiano das organizações.

“O estudo da estrutura da organização permite conhecer o processo de comunicação formal e informal, reconhecendo-o como meio pelo qual os indivíduos se relacionam dentro da organização e como é empregado para apoiar as decisões, visando ao alcance dos objetivos institucionais. Nestes ambientes, valores são agregados à informação, transformando-a em matéria-prima para o desenvolvimento do produto da instituição. Seu objetivo principal é a busca da tomada de decisão certa, no momento oportuno, com as pessoas apropriadas, a partir da informação adequada, com o menor custo possível” (GUIMARÃES e ÉVORA, 2004: p. 75).

A decisão pode ser considerada um processo sistêmico, paradoxal e contextual, a mesma não pode e não deve ser analisada separadamente das circunstâncias que estão inseridas, para não perderem o foco de atuação. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios (PEREIRA & FONSECA, 1997).

As tomadas de decisões são de nível estratégico, tático e operacional. De acordo com Moritz e Pereira (2006, p. 42):

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. As decisões táticas (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. E por último, as decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio.

Segundo Chiavenato (2003) a organização é um sistema de decisões que os indivíduos participam consciente e racionalmente com participação de pessoas conscientes e racionais que escolhem e decidem entre as alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com a personalidade, motivação e atitudes de cada pessoa. As pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (Chiavenato, 2003, p.348).

Para Maximiano (2000) uma decisão é uma escolha que os indivíduos fazem para enfrentar e aproveitar as oportunidades e consideram um problema como uma situação que provoca a frustração, irritação, estresse, desafio e oportunidade, em

uma situação que se tenha interesse e sensação desafiadora devido as causas de expectativas de recompensa.

Nessa mesma vertente, Heller (1999) relata que decidir é julgar ou fazer uma determinada escolha que pode envolver problemas corriqueiros do cotidiano ou até decisões de altíssimo rigor, como por exemplo, a implantação de um plano de ação, que possui o gerente, como pessoa que irá decidir a questão, de realizar ou não a ação.

Lousada e Valentim (2011) os modelos de tomada de decisão que podem ser utilizados nas organizações, permitem que os gestores compreendam a estrutura organizacional e as relações e desafios mais complexos que são executados no âmbito institucional.

Marquis e Huston (2010, p. 25) consideram alguns pontos relevantes sobre o processo de tomada de decisão organizacionais, são eles:

Uma abordagem estruturada à solução de problemas e à tomada de decisão aumenta o raciocínio crítico; o cultivo de uma abordagem científica possibilita um aperfeiçoamento considerável da qualidade da solução de problemas e da tomada de decisão do administrador/líder; quando se decide sem objetivos claros ou quando um objetivo não é coerente com a filosofia individual ou organizacional conhecida, existe a possibilidade de se tomar uma decisão insatisfatória; jamais se esquecer que os fatos podem enganar quando apresentados de maneira sedutora, entendidos fora de um contexto ou voltados para o passado; o fato de tomar decisões com base em evidências e exercer uma prática baseada em evidências deve ser entendido como imperativo a todos os enfermeiros de hoje, bem como à profissão como um todo; quanto maior a quantidade de alternativas geradas, maior a possibilidade de uma tomada de decisão consciente e por último não importa a objetividade dos critérios, os juízos de valor sempre terão um papel no processo decisório da pessoa, consciente ou inconscientemente.

Beuren (2000, p. 18) enuncia as vantagens dos modelos aplicados ao processo decisório: simplifica a visualização geral das variáveis sem alterar a essência; simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; permite compreender relações complexas; serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros.

A tomada de decisão é um processo de grande importância seja ela para qualquer tipo de atividades e indivíduo. Os gestores utilizam a tomada de decisão faz parte de suas funções, sendo tão importante quanto qualquer outro tipo de atividade de sua responsabilidade (LOUSADA & VALENTIM, 2011). No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 265).

De acordo com Maximiano (2009) as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar alguma oportunidade de acordo com o interesse de cada finalidade, sendo assim, podemos considerar que o processo decisório começa com uma situação frustrante, interesse, desafio, curiosidade ou irritabilidade.

Moritz e Pereira (2006) ressalta que o processo decisório é apenas uma etapa do

processo de desenvolvimento que uma organização necessita passar, tanto em níveis intermediários como finais, sendo que quando uma decisão é colocada em prática cria uma nova situação que pode gerar outra decisão ou um processo de resolução de problemas. Um gestor não enfrenta e resolve apenas problemas, mas sim criar, inovar e atentar ao desenvolvimento da organização.

Segundo Moritz e Pereira (2006, p. 5) com o crescimento das organizações e a necessidade de se aumentar e se ajustar os níveis gerenciais, também faz-se necessário a divisão de tarefas e responsabilidades. E, evidentemente, a divisão do processo decisório da empresa cria vários níveis de decisões que estão relacionados com os níveis gerenciais. Desta forma, surge o conceito de decisão interdepartamental, ou seja, decisões que devem ser tomadas e as conseqüências assumidas por vários departamentos da empresa. Também surge o conceito de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, de acordo com o nível do decisor que a toma.

Para Pereira e Fonseca (1997) todo processo de tomada de decisão envolve conseqüências e riscos, pois depois da ação processadas, não tem como voltar atrás e começar o processo novamente. O processo de decisão deve ser sempre constante e em alguns casos estressantes, em alguns casos, os profissionais envolvidos nesse processo, desenvolvem alguns sintomas psicossomáticos como dores de cabeça, sono, perturbação gástrica e outros.

De acordo com Ciampone (1991, p. 192) Decidir significa ir além do momento da escolha, da decisão em si; decidir significa necessariamente escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado desejado. Aspectos importantes revestem esse fenômeno: decisões tomadas individualmente podem ser influenciadas pelas expectativas de outros ou pelas conseqüências que terão; decisões tomadas individualmente diferem das decisões tomadas em grupo. Assim, a tomada de decisão é um processo que envolve fenômenos tanto individuais como sociais, baseado em premissas de fatos e de valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre uma ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de algum objetivo desejado. Dessa forma podemos afirmar que o processo decisório começa antes do momento de decisão e estende-se para além deste (CIAMPONE, 1991: p. 192).

Marquis e Huston (2010) relatam que as organizações são compostas de pessoas com uma bagagem de conhecimentos, conceitos culturais e emocionais, preferências, conflitos e entre outros aspectos interligados ao desenvolvimento do ser humano, que interferem diretamente com o processo de tomada de decisão. Os gestores que ocupam um nível hierárquico mais elevado possuem decisões coerentes em suas próprias preferências e valores, já aqueles que se encontram em situações de subordinação organizacional, consideram os valores organizacionais para manter o seu cargo, através da busca de equilíbrio.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como tema o processo decisório e o seu objetivo é estudar os conceitos do processo decisório e a tomada de decisão nas organizações.

O tema é de suma importância, pois faz parte de todos os processos decisórios do nosso cotidiano, não sendo diferente nas organizações, que necessitam de forma efetiva desse processo, pois interfere de forma constante nos resultados esperados da organização.

O processo decisório e a tomada de decisão deve ser um tema discutido e aplicado em todas as áreas organizacionais, pois faz parte do desenvolvimento gerencial de todo processo executado na organização.

Esse trabalho não se acaba aqui, muitos artigos, livros e textos fazem parte do acervo científico desse tema e merecem ser estudados de forma mais efetiva. Uma pesquisa aplicada em organização, também cabem para realização de futuros trabalhos sobre o tema, que é de suma importância, para os processos desenvolvidos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (2003). *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan/abr.

BEUREN, I. M. (2000). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 104p.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. (1998). *A evolução do processo decisório*. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART094.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2017.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. (2010). *Administração: teorias e práticas*. São Paulo: Pearson.

CIAMPONI, M. H. T. (1991). *Tomada de Decisão em Enfermagem*. In: KURCGANT, P. (coord.). *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU.

CHIAVENATO, I. (2006). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 630 p.

CHOO, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 425p.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. (2004). *Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril.

HELLER, R. (1999). *Como Tomar Decisões – Série Sucesso Profissional: Seu Guia de Estratégia Pessoal*. São Paulo: Publifolha.

LOUSADA, M. VALENTIM, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16 (1), jan./mar., 147-164.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. (2010). *Administração e Liderança em Enfermagem*. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. (2006). *Processo decisório Florianópolis*: SEAD/UFSC, 168p.

OLIVEIRA, P. R. de. (2004). *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 9 ed São Paulo: Atlas.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. (2006). *O processo decisório nas organizações*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-314-9

