

Referência completa para citação:

KLADIS (C.M.) e FREITAS (H.). O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. São Paulo - SP: **Revista Ser Humano (RH)**, ano XXX, n. 109, Junho 1996, p. 33-35

O GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES: funções, limitações e estilos decisórios*

Constantin Metaxa Kladis

- Especialista em informática, PRODASEN; Mestre em Administração, PPGA/UFRGS.

Henrique M. R. de Freitas

- Professor Adjunto do PPGA/UFRGS e Pesquisador CNPq; Doutor "nouveau régime" em gestão de Sistemas de Informação e de Decisão pela Université Pierre Mendès France (Grenoble, França).

Endereço para contato:

PPGA/UFRGS

Av. João Pessoa, 52 - Sala 11

90.040-000 - Porto Alegre - RS

e-mail: HFREITAS@VORTEX.UFRGS.BR

Resumo:

As organizações, notadamente após a revolução industrial, possuem um papel de relevada importância dentro da sociedade. Elas controlam praticamente todos os meios de produção, tanto dos produtos quanto dos serviços. Esta importância está diretamente vinculada aos indivíduos que controlam e determinam os caminhos a serem seguidos: os gerentes. A importância destes elementos para as organizações está na proporção da importância das organizações para a sociedade.

Neste artigo, procura-se visualizar o gerente dentro da organização, no que diz respeito às suas características funcionais e pessoais. Comenta-se sobre sua função e importância. Quanto às características pessoais, comenta-se sobre as limitações como indivíduo e os estilos decisórios que cada um pode assumir.

Palavras-Chave: Organização, Gerente, Processo Decisório.

* Trabalho realizado pelo GESID (Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de Apoio à Decisão) PPGA/UFRGS, com financiamento parcial do CNPq e da FAPERGS. Os alunos Marcos V. da Cunha Jr., Leila Dickow, Ricardo Formighieri de Bem e Andrea R. Franceschini, todos bolsistas IC/CNPq, cooperaram com esta pesquisa. Os autores agradecem as orientações e o apoio fundamental dos professores João Luiz Becker e Paulo Cesar D. Motta, ambos do PPGA/UFRGS.

Abstract:

Organizations, specially after the Industrial Revolution, have quite relevant role within society. They practically control every means of production, be their outputs products or services. This importance is straight vinculated to the individuals who control and establish the paths to be trodden: the managers. These individuals importance to organizations is in a par with the importance of organizations to society.

In this paper, an attempt is made at visualizing the manager within the organization, vis-à-vis his/her functional and personal characteristics. Comments are made on his/her function and importance. As to his/her personal characteristics, comments are made about his/her limitations as individual and the decisory styles which he/she may establish.

Keywords:

Organization, Manager, Decision Process

O GERENTE NAS ORGANIZAÇÕES: funções, limitações e estilos decisórios

1 Introdução

A sociedade e principalmente os setores produtivos necessitam ser eficientes no que diz respeito à produção de bens e serviços, para que estes sejam suficientes para suprir as necessidades dos indivíduos. Vários são os componentes que podem influir para que este quadro se concretize e, entre eles, destacamos as organizações. A forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados e, neste contexto, os responsáveis pela condução deste processo, representados genericamente na figura dos gerentes, assumem relevada importância.

Neste estudo é discutida a importância das organizações e dos gerentes. O gerente é comentado em relação às suas funções e limitações na condição de decisor. Comenta-se, também, a questão dos estilos decisórios dos gerentes, com relação ao uso da informação e geração de alternativas quando estão envolvidos em uma de suas principais atividades: a tomada de decisão.

2. Das organizações ao gerente

A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra a partir de 1780, alastrou-se rapidamente por todo o mundo civilizado (Burns, 1983). A forma de produção foi drasticamente alterada. A produção centrada nas oficinas onde mestres e aprendizes faziam um trabalho manual, normalmente para atenderem encomendas, foi substituída pelas fábricas com a produção mecanizada e em escala.

Toda a estrutura social e econômica foi alterada em função desta mudança. O surgimento da ética protestante apareceu para reforçar a nova estrutura (Weber, 1958). A ética católica, que preconizava o pecado, o arrependimento e a resignação, foi contraposta a ética protestante que exaltava o trabalho, a poupança e o investimento, contribuindo para o surgimento do "espírito do capitalismo". Assim, as empresas começaram a prosperar e a crescer, aumentando sua complexidade.

Praticamente todos os bens e serviços necessários à nossa sobrevivência são produzidos pelas organizações. Sua importância nas sociedades modernas cresceu de maneira estrondosa. Chandler (1977) registra que raramente na história do mundo uma instituição tornou-se tão importante num período de tempo tão curto. Braga (1987, p.36) concorda, dizendo que "muitos aspectos da atividade humana, como trabalho, educação, recreação e lazer, são largamente influenciados pelas organizações modernas".

A compreensão da organização como um organismo complexo tomou a forma de um sistema aberto com estreita relação com o ambiente dentro da concepção sistêmica de von Bertalanffy (1973). Segundo Katz e Kahn, (1975, p.32), "nosso modelo teórico para a compreensão de organizações é o de um sistema de energia input-output, no qual o retorno da energia do output reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente". É importante contemplar a organização como um todo, para que, no momento da concepção de seus sistemas de informações, possam se estabelecer corretamente seus requerimentos, atendendo, desta forma, a todos os subsistemas. Kendall e Kendall (1991, p.19) registram que "todo sistema está constituído de subsistemas (incluindo o sistema de informações); de maneira que, quando estudamos uma organização, também estamos examinando as relações e o funcionamento dos sistemas menores".

A importância da organização e de seu sistema de informações é indiscutível e com tendência a aumentar, na medida em que a sociedade e o mercado crescem em complexidade. Dentro deste contexto, aumenta também a importância do responsável por esta adaptação, aqui representado pela figura do gerente.

3. O gerente

Por muito tempo na história da humanidade, as pessoas dependeram de fazendeiros, artesãos, comerciantes e proprietários para conseguir os bens e serviços para suprir suas necessidades. Atualmente, as pessoas dependem primordialmente dos gerentes (Kotter, 1982).

O aumento da importância das organizações foi acompanhado pelo aumento da importância dos gerentes, o que se justifica na medida em que eles são diretamente responsáveis pela estratégia, estabelecimento de objetivos e caminhos da organização. Drucker (1954, p.341) registra que "o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete". Ou seja, o gerente, por meio do processo decisório, tem a responsabilidade de escolher os caminhos da organização e executar a escolha através de si próprio e principalmente através de seus comandados.

O reconhecimento da importância do gerente levou vários autores a pesquisar suas atividades dentro da organização buscando responder à questão: quais são as funções do gerente dentro da organização?

4. As funções do gerente

Muito se tem discutido sobre as funções gerenciais. Fayol (1977) teve uma grande influência no surgimento do estudo da Administração e observou a organização com os olhos de um dirigente e, por esta razão, desenvolveu seu trabalho enfatizando as grandes funções organizacionais com uma abordagem "top-down". O autor categorizou as operações existentes na empresa em seis funções essenciais: Técnicas, Comerciais, Financeiras, Segurança, Contabilidade e Administrativa, enfatizando a importância do gerente como o elemento que deve harmonizar todas as funções, buscando alcançar os objetivos da empresa.

O gerente, segundo Mintzberg (1973, 1975), desempenha papéis dentro da organização. O primeiro papel é o **interpessoal**, que existe como decorrência direta da autoridade e status concedidos ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o **informacional**, onde o gerente é colocado como centro da rede de informações. Este fato é explicado em função dos contatos interpessoais decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido. O terceiro papel é o **decisório**, onde a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada dentro da rede de comunicação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

Vários outros autores que estudaram as funções gerenciais, embora possam discordar em alguns aspectos, reconhecem a importância do gerente para a organização. O trabalho do gerente dificilmente pode ser dissociado do processo decisório. Apesar desta importância, deve-se considerar o gerente como um indivíduo e, como tal, possui características e limitações que dificultam a condução ótima deste processo.

5. As limitações do gerente na condição de decisor

O gerente, como indivíduo, possui algumas limitações que se refletem em suas atividades profissionais, inclusive no processo de tomada de decisão. Simon (1965) relaciona os fatores individuais que limitam a quantidade e a qualidade de seu trabalho:

- **limites dos hábitos e reflexos** que pertencem ao domínio do seu consciente, onde o processo decisório pode ser limitado pela rapidez de seu processo mental, lógica, aritmética e assim por diante;
- **limites de valores e conceitos de finalidade**, onde a lealdade e outros valores internos influenciarão no processo; e

- **limites do nível de conhecimento da pessoa com relação ao seu trabalho**, que se aplica tanto ao conhecimento do problema, quanto ao conhecimento das informações necessárias à escolha e implantação da solução no momento mais apropriado.

O indivíduo também é limitado no que se refere ao número de alternativas que consegue manipular em uma mesma situação (Ramsey, 1954, p.183). Mesmo que um número muito grande de alternativas sejam geradas, o indivíduo não consegue tratar estas informações. Sua restrita capacidade cognitiva é incapaz de trabalhar com um número grande de informações e quando elas são geradas, grande parte é desconsiderada e apenas uma pequena parte é utilizada. Miller em 1956 (apud Le Moigne, 1974) propõe, inclusive como título de um artigo, "o mágico número sete (mais ou menos dois): alguns limites em nossa capacidade para processar informações".

Festinger (apud Davis, 1987) registra que a pressão psicológica que envolve o indivíduo no momento da tomada de decisão, leva-o a desenvolver um mecanismo inconsciente que faz com que ele privilegie as informações que justifiquem suas atitudes, em detrimento das informações que levarem dúvida sobre a qualidade de sua decisão. A este processo inconsciente Festinger chama de dissonância cognitiva. Um decisor estará propenso a ter dissonância cognitiva quando, depois de ter tomado uma decisão, descobrir que uma outra alternativa seria mais indicada. Inconscientemente este decisor buscará informações que privilegiem a alternativa escolhida buscando a diminuição da dissonância cognitiva.

Outro fator que influencia o processo de tomada de decisão é a falta de objetividade e de consciência dos objetivos por parte do decisor. A este respeito, destacam-se dois pontos importantes (Crozier e Friedberg, apud Freitas, 1993, p.77): "os homens e os decisores quase nunca sabem muito bem o que desejam; e, os homens descobrem seus objetivos e mesmo outros (novos) objetivos através de sua experiência (durante o processo de decisão, inclusive durante a utilização de ferramenta ou do sistema de obtenção de informação), ou seja, através de suas decisões."

Além das limitações do gerente, o seu estilo de decisão também influenciará o processo e o resultado da decisão tomada. A forma com que ele considera a geração de alternativas e a quantidade de informação influenciará a decisão e também deverá ser considerada no momento da concepção do sistema de informações.

6. Os estilos decisórios dos gerentes

A abordagem utilizada pelo gerente no momento da tomada de decisão é determinada em grande parte pelo gerente como indivíduo e pelo seu estilo

gerencial. Blaylock e Kees (1984) salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, seus métodos para conseguir as informações necessárias e a avaliação das alternativas é baseado em quatro fatores: o estilo cognitivo, seu processo cognitivo, seu conhecimento e sua experiência.

Driver et al. (1990) consideram que o estilo do decisor, influenciado pelo seu estilo cognitivo, varia sob dois aspectos básicos: quanto ao foco e quanto ao uso da informação. Quanto ao foco, o estilo do tomador de decisão pode preferir trabalhar com uma ou com várias alternativas. Quanto ao uso da informação, o tomador de decisão pode preferir trabalhar com pouca ou com muita informação. A combinação destes dois aspectos básicos resulta nos seguintes estilos de tomadores de decisão (Driver et al., 1990; Murdick e Munson, 1988, p.403):

		Uso da informação		Sistêmico
		Satisfatório	Maximizado	
Alternativas	Unifoco	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
	Multifoco	Flexível	Integrativo	

Figura 1 - Estilos de decisão (Driver et al., 1990, p.11).

- **O Estilo Decisivo** - "get-things-done-now". Utiliza pouca informação para decidir. Conversa e ação direta, muito pouco planejamento, não respeita a hierarquia, reuniões curtas com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Preferem organizações com tarefas bem definidas e trabalham um problema de cada vez. Estilo autocrático e delegativo procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. Orientado por resultados.
- **Estilo Flexível** - Utiliza pouca informação para decidir mas procura analisá-las sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. Adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Preferem organizações com pouca estrutura e regras, e com trabalhos pouco definidos. Decide baseado nas discussões do grupo.

- **Estilo Hierárquico** - Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Máximo uso de informações para alcançar a única melhor solução. Detalhista, tentando fazer antecipações. Controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados. Prejudica sua comunicação pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade.
- **Estilo Integrativo** - usa bastante informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. As decisões estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Preferem organizações menos rígidas. Os relatórios/projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite "feelings", fatos e opiniões como informação.
- **Estilo Sistêmico** - É o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. É um maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Enfatiza a priorização e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos etc.)

A observação destas características do tomador de decisão é importante, principalmente quando se está projetando os sistemas de informações que poderão ser utilizados pelos gerentes. Sem este cuidado, corre-se o risco de se conceber sistemas gerenciais que serão sub-utilizados ou, simplesmente, não serão utilizados. A forma com que as informações poderão ser exibidas aos gerentes, conforme o seu estilo, estará diretamente relacionada com a sua maior ou menor utilização.

7. Conclusão

O estudo das funções do gerente dentro da organização é de fundamental importância tanto no que diz respeito ao lado formal, limitado ao estudo da função gerencial e aos funcionogramas e organogramas, quanto ao lado pessoal, relativo às características do gerente. Ou seja, são importantes tanto o estudo da função

gerencial, como do gerente como indivíduo. Estes dois enfoques não são exclusivos e sim complementares. A inobservância de um deles, certamente levará a falhas de análise, seja em um trabalho acadêmico ou em uma intervenção real na organização.

A proposta é que, quando a organização estiver concebendo recursos, principalmente os informacionais, para os gerentes, as características pessoais de cada um sejam observadas, para que tenham o suporte que lhes seja adequado.

Contra esta proposta, pode-se argumentar que se estaria concebendo recursos de acordo com um "personograma", ou seja para indivíduos, e que isso aumentaria os custos de concepção. Além disto, o recurso ficaria vinculado ao indivíduo e, caso este deixasse a organização ou mesmo o cargo, haveria certamente uma perda.

Estes argumentos são pertinentes, resultando no seguinte dilema: de um lado, a possibilidade de não considerar as características pessoais do indivíduo na função gerencial, concebendo-se recursos elaborados genericamente. Agindo-se assim, corre-se o risco de se ter instrumentos que poderiam pouco contribuir para o desempenho do gerente e da organização. Por outro lado, a possibilidade de se considerar as características pessoais. Desta forma, teriam-se instrumentos que seriam "personalizados", e, quando o gerente abandonasse a função, todos os recursos concebidos poderiam cair em desuso.

Então, qual é a "fórmula" para a solução deste dilema? Esta "fórmula" não existe. Os pesquisadores e administradores devem procurar um ponto satisfatório entre estes extremos, considerando as características do ambiente em questão. Vários fatores precisam ser considerados no momento desta ponderação, como as características da organização, do ambiente, das funções gerenciais, do "turn over" interno e externo, as diferenças das características dos gerentes, etc. Este ponto satisfatório deverá variar de situação para situação e, certamente, influenciará na performance gerencial e da própria organização como um todo. Uma das respostas que vem se delineando a partir da década de 80 é o surgimento do conceito de EIS ("Executive Information Systems", Crockett, 1992 ; Bénard e Satir, 1993), o qual prevê a adaptação fácil, rápida, flexível e confiável de cada interface de sistema, e pode ser utilizado para a adequação a cada usuário (gerente), isto sendo realizado (a princípio) pelo próprio usuário (Watson, Rainer e Koh, 1991, p.14).

Referências bibliográficas:

- BÉNARD, R. ; SATIR, A. User satisfaction with EISs: meeting the needs of executive users, *Information Systems Management*, Boston, v.10, n.4, p.21-29, Fall 1993.
- BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis : Vozes, 1973, 351p.
- BLAYLOCK, B. K. ; KEES, L. P. Cognitive style and usefulness of information, *Decision Sciences*, Atlanta, v.15, n.1, p. 74-91, 1984.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.35-57, jul./set. 1987.
- BURNS, E. M. *Historia da Civilização Ocidental*. Porto Alegre : Globo, 1983. 1052p.
- CHANDLER, A. Jr. *The visible hand: the american revolution in american business*. Cambridge : Harvard University Press, 1977. 608p.
- CROCKETT, F. Revitalizing executive information systems, *Sloan Management Review*, Knoxville, v.33, n.4, p. 59-67, Summer 1992.
- DAVIS, G. B. ; OLSON, M. H. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá : McGraw-Hill, 1987. 718p.
- DRIVER, M. J. ; BROUSSEAU, K. R. ; HUNSAKER, P. L. *The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success*. New york : Harper & Row, 1990. 264p.
- DRUCKER, P. F. *The practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404p.
- FAYOL, H. *Administração industrial e Geral*. São paulo : Atlas, 1977. 138p.
- FREITAS, H. M. R. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre : Ortiz, 1993. 355p.
- KATZ, D. ; KAHN, R. L. *Psicologia Social da Organizações*. São Paulo : Atlas, 1975. 551p.
- KENDALL, K. E. ; KENDALL, J. E. *Análisis y diseño de sistemas*. México : Prentice-Hall, 1991. 881p.
- KOTTER, J. P. *The general managers*. New York : Free Press, 1982. 221p.
- Le MOIGNE, J. L. *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris : Presses Universitaires de France, 1974. 244p.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973. 298p.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folclore and fact. *Harvard Business Review*, Boston, v.54, n.4, p.49-61, Jul./Aug. 1975.
- MURDICK, R. G. ; MUNSON, J. C. *Sistemas de información administrativa*. México : Prentice-Hall Hispano Americana, 1988. 723p.
- RAMSEY, F. P. *The foundation of mathematics and other logical essays*. London : R. B. Braithwaite, 1954. 292p.

- SIMON, H. A. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro : Aliança para o Progresso, 1965. 311p.
- WATSON, H. J. ; RAINER, R. K. ; KOH, C. *Executive information systems: a framework for development and a survey of current practices*, Minneapolis, v.15, n.1, p.13-30, 1991.
- WEBER, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York : Scribner, 1958. 202p.