

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS**

**MONOGRAFIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
EM RECURSOS HUMANOS
ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS**

ANA CRISTINA TAVARES WOLSKI

FEVEREIRO/96

Ao meu esposo Sérgio,
amigo incentivador

Ao meu pai Agenor
e a minha mãe Jane

Ao Prof. Sérgio Bulgacov
com sincera gratidão.

ÍNDICE

1.Introdução e Justificativa -----	05
1.1.Introdução -----	05
1.2.Justificativa-----	06
2.Objetivos -----	08
3.Características da Empresa ou Ramo -----	10
4.Fundamentação Teórica -----	11
4.1.Abordagem Sistêmica -----	14
4.2.Componentes de um sistema -----	15
4.3.A Empresa como Sistema -----	18
4.4.Conceito de Administração Sistêmica -----	20
4.5.Características da Administração Sistêmica -----	20
4.6.Decisão -----	23
4.6.1.Alguns Aspectos das Decisões -----	24
4.6.2.Classificação -----	25
4.6.2.1.Decisões Programadas -----	25
4.6.2.2.Decisões Não Programadas -----	25
4.6.3.Elementos do Processo Decisório -----	25
4.6.4.Condições de Tomada de Decisão -----	27
5.Metodologia -----	28
6.Conclusões -----	30
7.Anexos -----	32
8.Bibliografia -----	43

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

1.1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Paraná é um complexo organizacional que reúne em seu quadro atual docentes e técnico-administrativos.

Em 1995, esta Instituição completou 83 anos de existência, e só em 1991 é que foi criada uma estrutura de Recursos Humanos. A Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis surgiu como uma resposta aos anseios da comunidade universitária, ultrapassando a limitada área do Departamento de Pessoal, exclusivamente voltada a aspectos funcionais, sem uma visão mais ampla do todo.

A estruturação e organização da Pró-Reitoria foi uma transformação que se iniciou com a extinção da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários. Com isso, ações voltadas principalmente a comunidade externa passaram a atingir principalmente a comunidade interna (servidores e estudantes).

Entre outras, algumas das diretrizes preliminares que nortearam essa transformação foram as seguintes:

- Simplificar, agilizar e modernizar os processos de administração de pessoal, tornando mais leve e criteriosa a sua gerência;

- Desenvolver uma organização capaz de enfocar as questões de pessoal numa visão global como Recursos Humanos nos seus aspectos bio-psico-social e não apenas funcional.

- Trabalhar integradamente com as demais Pró-Reitorias, visando atingir os objetivos finais da Instituição: Ensino, Pesquisa e Extensão.

- Motivar, qualificar e aperfeiçoar os servidores para os cargos, funções e objetivos Institucionais, motivando o desenvolvimento interpessoal e profissional.

O organograma atual da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis é apresentado no Anexo I.

1.2. JUSTIFICATIVA

O componente humano não é o único recurso utilizado em um negócio, porém permite a utilização e a administração dos demais recursos.

Na empresa, qualidade de pessoal é obtida através da administração dos Recursos Humanos. Assim como qualquer outra função, esta também exige uma série de decisões que definem seus objetivos e a forma de atingi-los.

Portanto, o objeto de estudo escolhido foi a Coordenadoria de Recursos Humanos que tem sob sua responsabilidade, entre outras, as Unidades de Lotação e Movimentação, de Avaliação, e de Qualificação dos servidores da Universidade Federal do Paraná.

Observando-se a atuação em conjunto das referidas unidades notou-se que os dados e informações são produzidos isoladamente e se dispersam em sistemas de informação criados de forma independente, sem a existência de objetivos comuns.

Estas unidades muitas vezes trabalham com as mesmas categorias da comunidade universitária, porém, nem

sempre conseguem articular suas ações de modo a otimizarem recursos desburocratizando os processos e ampliando as metas.

Por sua vez, aos dirigentes torna-se difícil a tomada de decisões no que se refere a estes assuntos: lotação, avaliação e treinamento. Decidir significa escolher, optar, sempre que se tem várias alternativas pela frente. Quando se escolhe uma alternativa, as demais são deixadas de lado. Para que a decisão seja tomada com segurança, deve-se ter uma idéia de todos os desdobramentos das várias alternativas disponíveis, a fim de que se escolha aquela que produzirá os melhores resultados com menores custos. Em outros termos, para que uma decisão seja adequada, é necessário dispor-se de todas as informações possíveis a respeito das alternativas. Uma decisão sem o suporte da informação é uma decisão arriscada, sujeita a erros. A informação reduz a incerteza a respeito das alternativas a seguir.

Surge então a necessidade de um sistema de informações, disponíveis em todas as unidades, corretas e fidedignas para que, desta forma, os profissionais responsáveis pelas áreas envolvidas tenham uma visão global, podendo ter suas ações e decisões fundamentadas na realidade no que diz respeito aos Recursos Humanos da Universidade Federal do Paraná.

2. OBJETIVOS DO TRABALHO

A informatização das tarefas nas empresas tem levado ao uso de máquinas e programas capazes de incorporarem características do raciocínio humano, que auxiliam a gestão da empresa, principalmente nos processos de tomada de decisão.

Considerando-se que o processo de tomada de decisão na Coordenadoria de Recursos Humanos é uma constante, torna-se evidente a necessidade de integração das informações num Sistema de Informação.

O objetivo do trabalho é portanto, montar uma rede de informações, que será o instrumento de integração das unidades e programas da coordenadoria, através de um banco de dados com informações atualizadas e de fácil acesso, onde as unidades tenham disponibilidade de consulta no momento em que estas sejam necessárias, evitando assim que pessoas utilizem seu tempo buscando informações, quando deveriam estar utilizando-as.

Estas informações descreverão o perfil das atividades desenvolvidas por cada setor, departamento, pró-reitoria e unidade da Universidade Federal do Paraná, bem como o perfil e número dos servidores lotados nestes locais. Portanto, as mesmas deverão ser simples, objetivas e integradas, para que possam ser facilmente interpretadas. Os principais objetivos serão verificar se as atividades existentes nestes diversos locais são realmente necessárias ou não e se a Universidade Federal do Paraná possui estrutura e mão-de-obra suficientes para cumprir suas atribuições, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Com isto a Coordenadoria de Recursos Humanos terá uma visão sistêmica e holística da Universidade e ainda parâmetros para planejar, direcionar e controlar seus

recursos, decidindo sobre o redimensionamento de mão-de-obra, sua alocação e necessidade de treinamento, ou seja, a Coordenadoria de Recursos Humanos terá como administrar e harmonizar os recursos, para que as forças sejam dirigidas aos objetivos da Universidade Federal do Paraná, isto através do banco de dados, que terá todas as informações possíveis a respeito das alternativas.

Este banco de dados deverá ser desenvolvido por profissionais competentes da área de informática, que deverão estar integrados aos profissionais da área de Organização e Métodos que tem fácil penetração em todos os ambientes da Universidade.

3. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA OU RAMO

A Universidade Federal do Paraná, com sede em Curitiba, Estado do Paraná, foi fundada em 19 de dezembro de 1912 e restaurada em 1º de abril de 1946, é uma autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar, e é mantida pela União Federal.

A Universidade destina-se a:

I - promover a educação, o ensino e o desenvolvimento tecnológico e a cultura filosófica, científica, literária e artística;

II - formar profissionais, técnicos e cientistas;

III - contribuir para a solução dos problemas de interesse da comunidade sob forma de cursos, estudos e serviços;

IV - desenvolver a pesquisa nas várias áreas do conhecimento.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A área de Recursos Humanos é aquela que mantém relações com o todo organizacional de forma mais plena. É a responsável pela entrada, distribuição, qualificação, desenvolvimento e saída daqueles que constroem as relações de trabalho. O volume de informações neste setor é sempre imenso, e as pessoas que ocupam postos chave, precisam exercer a habilidade de discriminação e potencialização de informações de forma muito eficiente. Lidam com dados que vão além da objetividade, atingindo outros aspectos da vida individual e coletiva.

É exatamente por esta responsabilidade diretamente ligada ao clima organizacional, que os gerentes precisam desenvolver instrumentos eficientes para os momentos de tomada de decisões. É preciso que se criem redes que canalizem informações necessárias em momentos precisos, e é neste sentido que o Sistema de Informações pode ser explorado.

Para que se consiga a sistematização e objetividade necessária é preciso definir aspectos específicos que envolvem um sistema de informações capaz de fornecer os resultados esperados.

O gerente de Recursos Humanos, sem perder a visão do todo precisa identificar, definir e priorizar suas necessidades, levando em conta aspectos inovadores de sua área.

Toda tomada de decisão pressupõe que:

1º) o grau de autoridade (e a consequente responsabilidade) por determinado assunto seja conhecido; e

2º) haja a disponibilidade de informações adequadas para a decisão.

O primeiro fator é atendido quando se está diante de uma organização claramente definida; o segundo depende da existência e do bom funcionamento do sistema que produz as informações requeridas para a decisão.

Uma das preocupações ao longo de um projeto de sistema é possibilitar o atendimento das necessidades de informações, a fim de gerá-las na quantidade e qualidade requeridas para que as decisões sejam tomadas com o maior grau de certeza e no menor tempo possível.

Ao se focar a importância das informações para os gerentes desempenharem suas funções não se pretende situá-los seres que precisam desenvolver superpoderes. O essencial é que estes tenham uma visão sistêmica de sua organização, isto é, que possam reconhecer a localização e a importância de suas ações para o todo.

O sistema de Informações Gerenciais é uma estrutura sócio-técnica, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos, dados e comunicações, que se organizam de forma a produzir informações eficientes para os processos de tomada de decisão.

Torna-se, portanto, um suporte administrativo essencial na otimização dos resultados esperados.

Sistematizar e otimizar informações inerentes às áreas de interesse implica em conhecimento, planejamento e capacitação. Para tanto, uma filosofia de integração é fundamental, onde a tomada de decisão não pode depender de “quem está certo”, mas sim do “que está certo”.

Reconhecer e usar criteriosamente a informação, parte-se destes pressupostos. “Certamente a informação só será útil se o usuário quiser compreendê-la e utilizá-la, o que do ponto de vista gerencial coloca a qualidade da informação

dependente do esquema de decisão empregado pelo usuário e do seu comportamento diante do uso das informações.

O sistema de Informações Gerenciais apresenta quatro formas básicas de influência nas ações gerenciais:

- Defensiva - ênfase na prevenção;
- Inativa - definição de parâmetros de avaliação de desempenho (tática operacional);
- Ofensiva - identificação de oportunidades;
- Interativa - geração de oportunidades.

Todas estão presentes em momentos de decisão, porém o estilo gerencial deve estar harmonizado com o objetivo maior da área de atuação. Sendo assim a visão interativa contribui de forma dinâmica no tratamento das informações em Recursos Humanos, onde o movimento social interno está sempre reivindicando estabilidade e também ampliação de perspectivas.

Já não há mais dúvida de que nos encontramos na Era da Informática, a Era em que o valor de informações rápidas, atualizadas e precisas faz-se indispensável ao êxito dos negócios.

Atualmente são raras as atividades das quais participamos, seja como agente ativo ou passivo, na qual não estejamos utilizando voluntária ou involuntariamente o computador. Os recursos de informática estão agilizando e simplificando as operações de rotina.

O computador é um grande auxiliar do processo decisório, uma vez que os gerentes passam a dispor de dados sempre atualizados para tomar decisões, tirar dúvidas e resolver casos pendentes. Diante da realidade de que os computadores aumentam a capacidade produtiva e os níveis de qualidade das empresas, é certamente inócuo resistir ao seu uso.

É preciso saber que a simples introdução de recursos de processamento eletrônico de dados nos sistemas de informação da entidade não representa uma garantia de solução dos problemas. Muitas vezes, a utilização isolada de tais recursos sem observar a integração entre os diversos segmentos, isto é, sem considerar que a entidade é composta de partes inter-relacionadas e interdependentes, gera impactos negativos nas organizações.

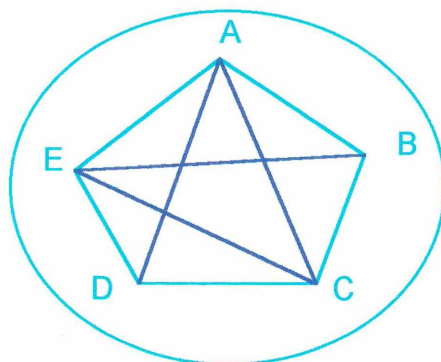
4.1. Abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica se originou nos principais conceitos de cibernética que envolvem em seu campo de estudos os sistemas e tem como princípio básico a ciência da comunicação e do controle. A cibernética é uma ciência relativamente nova e foi criada por Norbert Wiener.

A abordagem sistêmica é uma abordagem integrativa, onde:

Sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com objetivo determinado e efetuam função determinada.

Um sistema pode compor-se sucessivamente de subsistemas (também conjuntos de partes interdependentes) que se relacionam entre si, compondo o sistema maior.



O sistema como uma totalidade.

4.2. Os componentes do sistema são:

* os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema, quanto aos do próprio sistema.

O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado.

O que iguala, ou pelo menos aproxima os sistemas, criando as interdependências e as transações, são os objetivos comuns e os objetivos particulares, que dependem entretanto do perfeito funcionamento dos demais sistemas organizacionais;

* as entradas do sistema, ou insumos (inputs), cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para a sua operação, a qual gerará determinadas saídas que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;

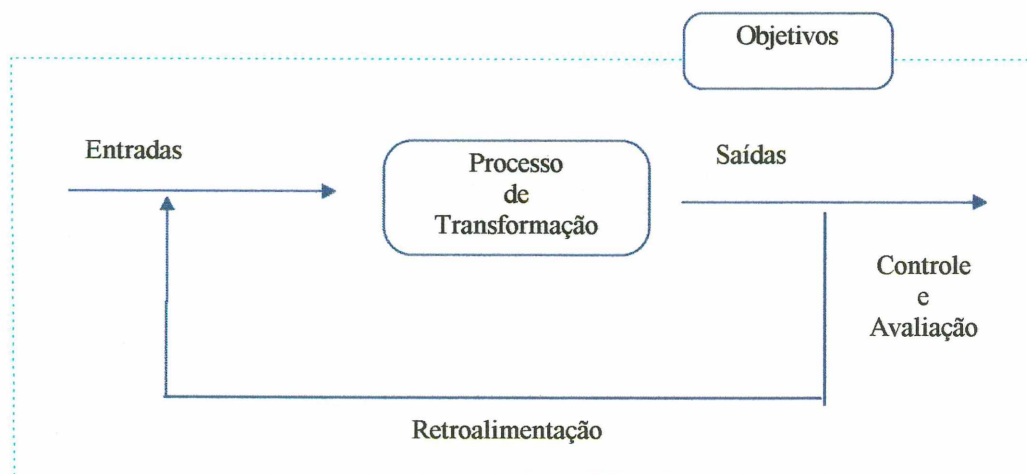
* o processo de transformação do sistema; que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;

* as saídas do sistema, ou resultados (outputs); que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser, portanto, coerentes com os objetivos do sistema. Tendo em vista o processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com os parâmetros previamente fixados;

* os controles e avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e,

* a retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema, que pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação incorporando o resultado da “ação resposta” desencadeada por meio de nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa, ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle é reduzir as discrepâncias ao mínimo, bem como propiciar uma situação na qual esse sistema se torna auto-regulador.

Componentes de um sistema:



Os sistemas podem ser classificados da seguinte maneira:

a) Quanto ao seu relacionamento com o meio ambiente externo em:

- Sistemas abertos: quando há um intercâmbio com o meio ambiente externo, através de muitas entradas e saídas. São os sistemas orgânicos, como as empresas, as pessoas e todos os seres vivos.

- Sistemas fechados: quando o intercâmbio com o meio ambiente externo é restrito a entradas e saídas limitadas e previsíveis. São os sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos, cujo funcionamento é determinístico e previsível.

b) Quanto ao seu conteúdo em:

- Sistemas concretos ou físicos: também denominado hardware, são os sistemas compostos de partes físicas e concretas, como máquinas, equipamentos, circuitos, instalações, mesas, cadeiras, etc.

- Sistemas abstratos ou conceituais: também denominados software, são os sistemas compostos de partes abstratas e conceituais, como políticas, diretrizes, procedimentos, programas, normas, regulamentos, conhecimentos, etc.

O conceito de sistema, além de complexo, pode ser aplicado a qualquer área do conhecimento humano. Muito interessante é a sua aplicação no campo da administração de empresas.

4.3.A empresa como sistema

A aplicação do conceito de sistema nas empresas é recente e data da década de 60. Ao se verificar que todo o sistema é composto de subsistemas (os quais também podem ser decompostos em outros subsistemas e assim por diante) e que faz parte de um sistema maior (o supra-sistema), logo ocorreu a idéia de se conceber a empresa como um *sistema*.

“Organização é uma entidade constituída por um *arranjo* de partes que formam uma unidade ou todo que, por sua vez, sustenta as partes; parte de uma organização é um componente orgânico que existe em virtude de sua posição dentro do todo; o todo, por sua vez, se diferencia das partes em função de duas dimensões. Em primeiro lugar, o todo tem uma linha demarcatória muito mais ampla do que qualquer parte (ou subconjunto de partes). Em segundo lugar, sua unidade funcional exhibe propriedades apenas reveladas no processo real de operação do todo.”

São essenciais para qualquer organização viva as seguintes propriedades: 1) pluralidade de partes; 2) manutenção das mesmas; 3) alcance de um objetivo específico; 4) adaptação ao ambiente externo; 5) manutenção do estado de intercorrelação das partes.

Nessa definição de organização estão implícitas três espécies de atividades: 1) alcance dos objetivos; 2) manutenção do sistema interno; 3) adaptação ao ambiente externo. A essas atividades chamamos de atividades essenciais.

Se conceituarmos a organização em termos de funções, tarefas ou seções, podemos dizer que existem subsistemas concomitantes, cada qual recebendo (no todo ou em parte) responsabilidade para o funcionamento continuado e bem sucedido de determinada função.

Esses subsistemas contribuem para as atividades essenciais *abastecendo* uma ou mais funções essenciais. Seu grau de essencialidade para a organização é diretamente proporcional ao seu grau de contribuição para com as atividades essenciais.

Cada subsistema é um organismo que recebe auxílio de outros subsistemas, de modo a prosseguir desempenhando sua função. Essa atividade pode ser qualificada de extrativa em relação aos outros subsistemas do todo. Portanto, a parte orgânica é um conjunto integrado que:

1) contribui para determinado conjunto de funções, as quais, por sua vez contribuem para o todo;

2) extrai subsídios das outras partes para manter-se a si mesmo e desempenhar suas atividades; e

3) contribui para as outras partes ajudando-as a manter sua individualidade e seu trabalho.

A interdependência das partes está em função do grau até onde uma extrai subsídios de outra. Quanto mais subsídios uma extrair de outra, mais dependente será desta última. Quanto menos subsídios extrair, menos dependente será. Assim, cada parte pode ser considerada em termos de sua essencialidade para o todo, em termos de sua dependência para consigo mesma. Quanto mais uma parte contribui para o todo e para as demais partes, mais central ela se torna para a organização. Quanto menos uma parte contribui para o todo e para as demais partes, menos central ela é para a organização.

O impacto das partes sobre o todo também varia em função de sua importância relativamente às atividades essenciais da organização.

Até este ponto enfatizamos que as partes orgânicas desempenham funções sem as quais o todo não pode

existir, assim como sem o todo as partes não podem sobreviver. Concluímos então que há um estado de mútua dependência entre as partes e entre estas e o todo.

4.4. Conceito de administração sistêmica

Administração Sistêmica é o processo administrativo de reunir ou combinar todas as partes integrantes de um sistema global para alcançar determinados objetivos.

Na administração sistêmica, o todo tem prevalência sobre as partes, isto é, as partes devem estar intimamente relacionadas entre si, através de suas respectivas entradas e saídas (formando uma forte rede de comunicações), visando o objetivo maior do sistema. Na realidade, a administração sistêmica procura fazer com que todos os órgãos da empresa trabalhem em conjunto par obter efeitos de sinergia.

4.5. Características da administração sistêmica

A administração sistêmica se caracteriza principalmente pela importância dada às redes de comunicação entre os órgãos ou pessoas de uma empresa. A busca da integração e intercâmbio internos e a preocupação com a sinergia decorrem desta primeira característica.

A segunda característica da Administração Sistêmica é a visão total e integrada da empresa e dos seus objetivos globais. Os órgãos ou pessoas são subsistemas que devem ser integrados entre si para o alcance de um objetivo empresarial, que é o objetivo maior.

A terceira característica é que a estrutura organizacional, os níveis hierárquicos e os limites entre os diferentes órgãos da empresa tornam-se secundários, pois a

administração sistêmica procura reduzir as separações e aumentar os contatos entre as diferentes partes da empresa.

A quarta característica da administração sistêmica é a importância dada à informação, aos meios de processamento de dados e informações e às comunicações dentro da empresa. A informação e a sua comunicação tornam-se os principais recursos da empresa.

A quinta característica é que a administração sistêmica pode ser aplicada a qualquer tipo ou tamanho de empresa.

Ao colocar-se em termos de sistema, a organização é um sistema composto por conjuntos de elementos unidos por ações integrativas e de inter-relacionamento, para atingirem objetivos, metas e projetos de interesse comum, e para as quais estão dirigidas todas as forças, na busca do resultado sinérgico.

Conforme a conceituação de sistemas, um conjunto de partes interdependentes no seu todo pode ser parte de um todo maior. O administrador deve considerar três níveis na hierarquia de sistemas:

* SISTEMA: é o que se está estudando ou considerando;

* SUBSISTEMA: são as partes identificadas de forma estruturada, que integram o sistema; e

* SUPERSISTEMA OU ECOSSISTEMA: é o todo e o sistema é um subsistema dele.

Em toda organização existem certos subsistemas e funções-chave que integram o sistema informativo-decisional da mesma e que atuam em um mesmo

ambiente dinâmico, sujeito a rápidas mudanças. Entre eles podemos mencionar:

a) Um subsistema censor, para medir as variações internas e externas do sistema;

b) Um subsistema de tomada de decisões, que recebe informações e emite mensagens de planejamento.

c) Um subsistema de processamento de informações, que compreende os sistemas de acumulação e processamento de dados.

d) Um subsistema executivo, que usa informação, energia e materiais para executar as tarefas.

e) Um subsistema de controle, que acompanha atividades e fornece informações aos demais subsistemas.

O que expusemos acima é, em linhas gerais, um exemplo de aplicação do conceito de sistema à empresa.

A partir desses conceitos, define-se que o sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa”. Em alguns casos, os sistemas são tão grandes e complicados e as informações nele encontradas são de tal número e detalhamento que necessitamos utilizar máquinas e equipamentos auxiliares, normalmente computadores, para que os processos de tomada de decisão dos executivos sejam simplificados, tanto no tempo como no espaço.

Pode-se considerar que o processo de transformação de dados em informações se caracteriza como um sistema de informações. E quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

Requisitos da informação para tomada de decisão:

* Ser correta: ter um conteúdo honesto e verdadeiro; o texto deve ser íntegro, sem palavras que possam levar a dúvidas quanto à integridade do texto.

* Ser objetiva: ter um conteúdo de interesse geral visando a empresa como um todo e não apenas a indivíduos ou grupos.

* Ser dirigida: ter um conteúdo dirigido, orientado e preparado para a finalidade ou necessidade que deu origem à mesma.

* Ser racional: ter um conteúdo sem mensagens conotativas, mas sim indicativas.

* Ser exaurível: ter um conteúdo que se exaure por si mesmo, isto é, que esgota o assunto, permitindo ao executivo a certeza de ter a melhor informação nas mãos para o processo de tomada de decisão.

* Ser exata: ser confiável em toda a sua plenitude de uma simples informação (isto é, 10 é 10, não 9,999 ou 10,111).

4.6.DECISÃO

Pode ser conceituada como escolha entre vários caminhos alternativos que levam a um determinado resultado.

O processo de tomada de decisão implica no conhecimento prévio das condições básicas na empresa e de seu ambiente, bem como uma avaliação das consequências futuras advindas das decisões tomadas. Esse conhecimento é propiciado pelas informações que aquele que decide dispõe sobre as operações da empresa, mão de obra, decisões governamentais, etc.

4.6.1. Alguns aspectos das decisões:

Quando se consideram as decisões nas empresas, é necessário verificar alguns aspectos que facilitam o seu melhor atendimento.

O sucesso de uma decisão pode depender de um processo adequado, inclusive quanto às suas fases básicas.

Uma forma de estabelecer as fases do processo decisório é apresentada a seguir:

- * identificação do problema;
- * análise do problema, a partir da consolidação das informações sobre o problema. Para tanto, é necessário tratá-lo como um sistema;
- * estabelecimento de soluções alternativas;
- * análise e comparação das soluções alternativas, através de levantamentos das vantagens e desvantagens de cada alternativa, bem como da avaliação de cada uma dessas alternativas em relação ao grau de eficiência no processo;
- * seleção de alternativas mais adequadas, de acordo com critérios pré-estabelecidos;
- * implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas; e
- * avaliação da alternativa selecionada através de critérios devidamente aceitos pela empresa.

4.6.2 Classificação

As decisões podem ser classificadas em:

4.6.2.1. Decisões programadas

São aquelas caracterizadas pela rotina e repetitividade, para as quais é possível estabelecer um procedimento padrão para ser acionado cada vez que ocorra sua necessidade.

São decisões permanentes e caracterizam-se por situações bem definidas, muito repetitivas e rotineiras para as quais existem informações adequadas, servindo geralmente como guia da atividade administrativa, tais como objetivos, desafios, metas, políticas e procedimentos.

4.6.2.2. Decisões não programadas

São as não estruturadas e caracterizam-se, basicamente, pela novidade; isto porque não é possível estruturar o método-padrão para serem acionadas, dada a inexistência de referenciais precedentes ou então porque o problema a ser resolvido, devido a sua estrutura, é ambíguo e complexo, ou ainda porque é importante que sua solução implique a adoção de medidas específicas. Normalmente, estão inseridas num contexto de ambiente dinâmico, que se modifica rapidamente com o decorrer do tempo.

4.6.3. Elementos do processo decisório:

Alguns dos elementos que o administrador pode considerar no processo decisório são:

a) A incerteza. Esta incerteza ocorre tanto no conhecimento da situação do ambiente que envolve a decisão, quanto na identificação e valorização das

consequências decorrentes da opção por um curso de ação em detrimento de outros alternativos.

b) Os recursos. Os recursos daquele que toma a decisão normalmente são limitados, prejudicando a correspondente ação. Esta é uma das razões da necessidade de estabelecer planos de ação inerentes às principais decisões da empresa. Isto porque os cursos alternativos de que a empresa dispõe competem entre si, apesar de hipoteticamente estarem voltados para o mesmo propósito/objetivo/meta/desafio estabelecido.

Na realidade, o administrador tem visualizado uma situação de crescente dificuldade na tomada de decisões.

Uma tomada de decisão pode ser considerada como uma seleção criteriosa de um curso preferencial de ação a partir de duas ou mais alternativas viáveis.

O processo de tomada de decisão tem alguns fatores de influência, entre os quais podem ser citados:

- * complexidade evolutiva do mundo moderno, apresentando cada vez mais variáveis complexas;

- * redução de tempo disponível para a tomada de decisão pela influência de algumas variáveis, tais como a concorrência;

- * velocidade das comunicações; e

- * melhoramentos nos processos de informações, com expectativa de resultados a curto prazo.

4.6.4. Condições de tomada de decisões:

A decisão pode ser considerada como a busca de alternativas que satisfaçam determinado nível mínimo subjetivo, não buscando a maximização deste.

As situações em que as decisões são tomadas podem ser:

- * tomada de decisão sob condição de certeza, em que cada curso de ação possível conduz invariavelmente a um resultado específico;

- * tomada de decisão em condições de risco, em que cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas; e

- * tomada de decisão em condições de incerteza quando às possibilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

5. METODOLOGIA

O trabalho será feito através de uma pesquisa do tipo levantamento, pois com o enfoque da informação influenciando no processo gerencial de Recursos Humanos, definiu-se o questionário como instrumento de coleta de dados.

Será realizado um pré-teste com o objetivo de avaliar o grau de clareza e compreensão das perguntas formuladas, junto a dois setores e alguns departamentos escolhidos aleatoriamente.

Já com o pré-teste realizado, deverá ser feita uma análise dos problemas ocorridos e em seguida os ajustes necessários, para que os analistas de sistema possam inicializar o desenvolvimento do programa.

Será dado início então, a fase de implantação do projeto. Este estágio se caracterizará por ser o momento em que os programas serão criados fisicamente, ou seja, será elaborada a codificação do programa, bem como sua documentação.

O programa então, será instalado com um acompanhamento do analista verificando os processos de segurança e auditoria. Também serão realizados testes com o programa e ajustes finais do mesmo. Esta fase encerrar-se-á com uma apresentação formal do sistema aos usuários.

Neste momento haverá ampla divulgação do projeto à toda comunidade universitária, bem como o desenvolvimento de cursos de treinamentos aos usuários e desenvolvimento de algumas rotinas de segurança de dados e informações.

Após a implantação, haverá sempre um acompanhamento pessoal e contínuo pelos profissionais de Organização e Métodos.

A manutenção terá como objetivo supervisionar o funcionamento do sistema para que o mesmo apresente sempre um resultado satisfatório. Sempre que for necessário, serão efetuados os devidos ajustes à medida que surjam novas necessidades ou falhas sejam detectadas, através de procedimentos de supervisão ou realimentações por parte dos usuários. Também serão implementadas novas funções no programa quando houverem mudanças ocorridas por decisões governamentais ou em função da própria evolução tecnológica.

6. CONCLUSÕES

O aspecto conclusivo deste trabalho deve ser analisado sob três ângulos distintos:

- A necessidade de implantação do sistema de dados aqui descrito;

- A importância da visão sistêmica para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis;

- Os resultados positivos obtidos após a implantação do referido sistema de dados.

Quanto à necessidade de implantação de um sistema de dados para viabilizar o controle operacional do número de servidores, lotação, carga horária, vagas disponíveis, transferências, atividades desenvolvidas pelas unidades, as que serão desenvolvidas e outras informações, não há dúvida de que este projeto, quando implantado e na plenitude de seu funcionamento, possibilitará a Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis visualizar o quadro funcional da UFPR de forma clara, podendo-se realizar os ajustes que se mostrarem necessários para tornar a “máquina administrativa” um elemento eficiente e eficaz. Eficiente porque os desperdícios de tempo, deslocamentos e burocráticos serão bastante reduzidos. Eficaz porque as decisões administrativas serão mais exatas visto que as informações estarão disponíveis no momento em que se mostrarem necessárias.

Isso nos leva a concluir que o sistema proposto, quando implantado e plenamente operacional, irá proporcionar a integração dos processos que ocorrem dentro dos sub-sistemas da PRHAE, aumentando a eficiência individual de cada uma de suas unidades, através da diminuição do tempo gasto no processo e da maior precisão na tomada de decisões. Portanto a aceitação do projeto por todas as partes envolvidas é vital para o

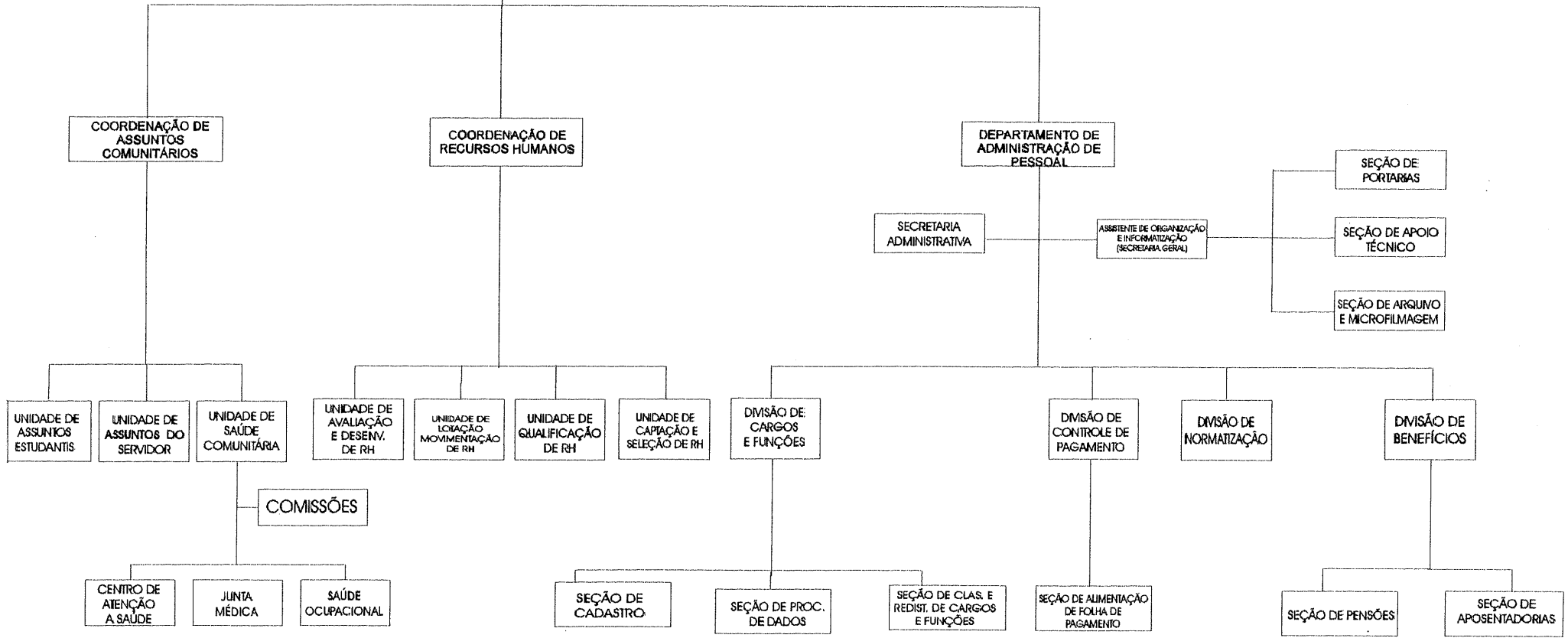
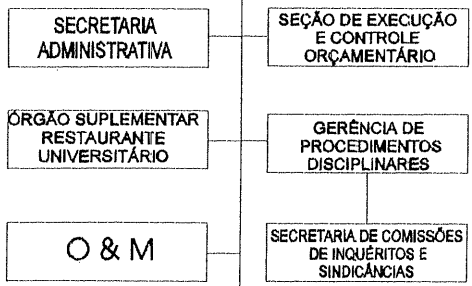
sucesso do mesmo, pois todos os processos envolvendo recursos humanos obrigatoriamente utilizam dados e procedimentos do sistema PRHAE, e considerando que o mesmo vem buscando sua otimização, conclui-se que o supersistema (UFPR) certamente será beneficiado em diversos sentidos, visto que gerará maior disponibilidade de tempo, recursos e potencial humano, possibilitando à Universidade exercer com maior plenitude sua atribuição e atingir seu objetivo proposto.

Após a implantação deste sistema de dados na rede de informática da UFPR, fato que deverá ocorrer até no máximo no final do ano corrente, os resultados deverão surgir de forma clara e imediata, tornando o processo administrativo mais eficiente e econômico. Com isso deverá surgir, a médio e longo prazo, um saldo positivo de disponibilidade de tempo e recursos para a universidade, que eram até então consumidos pela ineficiência gerada pela falta da referida base de dados.

A longo prazo, quando os benefícios do novo sistema se fizerem expoentes, outras instituições deverão se interessar pelo mesmo, podendo utilizá-lo como modelo ou até mesmo implantá-lo com os ajustes que se fizerem necessários. Pode-se concluir então que este trabalho não se trata apenas de uma solução isolada para um problema localizado, mas tem como objetivo servir de exemplo para outras situações análogas, funcionando como uma semente de progresso pela modernização da administração das instituições governamentais brasileiras.

7. ANEXOS

PRÓ-REITOR DE RECURSOS HUMANOS E ASSUNTOS ESTUDANTIS





FORMULÁRIO A SER RESPONDIDO PELA CHEFIA

(NOME DA PRÓ-REITORIA QUE RESPONDERÁ AO FORMULÁRIO)

LOCALIZAÇÃO:

CHEFE:

SECRETARIA

SERVIDORES

CARGO

HORÁRIO

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

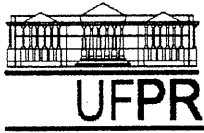
() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS E ASSUNTOS ESTUDANTIS
COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS**

FORMULÁRIO A SER RESPONDIDO PELA CHEFIA

(NOME DO SETOR QUE RESPONDERÁ AO FORMULÁRIO)

LOCALIZAÇÃO:

CHEFE:

SECRETARIA

SERVIDORES

CARGO

HORÁRIO

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

() manhã
() tarde
() noite

8. BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, CHRIS - A integração indivíduo - organização. São Paulo, Atlas, 1975.

BIO, SÉRGIO RODRIGUES - Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIAVENATO, IDALBERTO - Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1985.

CHIAVENATO, IDALBERTO - Iniciação à organização e controle. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1989.

CHIAVENATO, IDALBERTO - Iniciação à administração geral. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1989.

CHINELATO FILHO, J. - Organização & Métodos Integrado à Informática. 3ª ed. - Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

FARIA, A. NOGUEIRA DE - Organização & Métodos. 2ª ed. - Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1984.

KAWASNICKA, EUNICE LACAVA - Introdução à Administração. 3ª ed. - São Paulo: Atlas, 1981.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS - Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial. São Paulo: Atlas, 1986.

PEREIRA, HELOISE ELAINE - Diagnóstico na Área de Sistema de Informações Gerenciais da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis. Monografia - Curitiba - 1994.

ROCHA, LUÍS OSVALDO LEAL DA - Organização e métodos: uma abordagem prática. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 1987.

SIMCSIK, TIBOR - O.M.I.S, Organização, Métodos, Informação e Sistemas. São Paulo: Makron Books, 1992, vol. I e vol. II.