

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SILVANA APARECIDA ALVES**

**A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DECISÓRIO EFICIENTE**

**CURITIBA**

**2018**

**SILVANA APARECIDA ALVES**

**A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DECISÓRIO EFICIENTE**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de da Pós-Graduação em Nível de Especialização da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Orientador: Professor MSc Cristian Kim

**CURITIBA**

**2018**

# **A CONSTRUÇÃO DE UM PROCESSO DECISÓRIO EFICIENTE**

**SILVANA APARECIDA ALVES**

## **RESUMO**

O presente artigo procura demonstrar que para o alcance do resultado, necessário que o processo decisório seja respaldado por metas criteriosas, embasadas por uma gestão participativa, assegurada por um clima organizacional positivo e motivado. A eficiência da decisão não é verificada no momento que ela é proferida, mas na forma com que ela impacta na cultura organizacional como um dos pilares de sua própria sustentação.

Palavras-chave: Processo Decisório. Motivação de Pessoas. Gestão Participativa. Decisão Eficiente.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....                                | 01 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA .....                    | 03 |
| 2.1. O contexto literário sobre o tema.....       | 03 |
| 2.2. Motivação – Preocupação Maior do Gestor..... | 06 |
| 2.3. Gestão Participativa.....                    | 08 |
| 3. METODOLOGIA .....                              | 10 |
| 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....              | 14 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                      | 19 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                  | 21 |

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre uma análise simplificada em face de determinada postura decisória adotada pelo último Diretor Executivo do OGMO/Paranaguá, que implantou uma política voltada aos resultados financeiros, sem fortificar os pilares motivacionais afetos aos colaboradores, gerando um cenário de insatisfação da equipe que se ampliou de forma a afetar a atuação da Entidade perante seus associados.

Diante disso, procura-se esmiuçar a situação-problema retratada e vivenciada no ORGAO DE GESTAO DE MAO DE OBRA DO TRABALHADOR PORTUARIO E AVULSO DO PORTO ORGANIZADO DE PARANAGUA – OGMO/PARANAGUÁ, que é uma entidade civil constituída a partir da Lei de Modernização dos Portos - Lei nº 8.630/93, atual 12.815/2013 - sob a forma de associação civil, de fins não econômicos, fundada em 26/09/1995.

Ao OGMO/Paranaguá cabe administrar o fornecimento de mão de obra avulsa e manter o cadastro/registro dos cerca de 2500 trabalhadores portuários avulsos, conhecidos como TPA's, subdivididos nas seguintes categorias: conferentes, estivadores, arrumadores, blocos, vigia e consertadores, os quais não mantêm vínculo de emprego, ante as especificidades de sua categoria diferenciada.

Por analogia, entende-se que o OGMO é uma grande empresa de recursos humanos, e sempre que há requisição de mão de obra por parte dos operadores portuários associados, cabe ao OGMO, após a realização da escala (eletrônica) organizar em qual navio onde cada um dos TPA's irá atuar, equipe, turno, etc. Após a finalização dos turnos e efetivo trabalho são apresentados os relatórios diários do montante devido pelos Operadores pela mão de obra requisitada. Nestes relatórios constam todas as informações de salários (definidos nas CCT's), encargos e taxas. O operador repassa tais valores ao OGMO que transfere os valores de salários na conta dos trabalhadores e realiza o pagamento dos encargos, mantendo inúmeros controles quanto a tais questões.

O trabalho desenvolvido pelo OGMO é bastante abrangente, pois com a equipe administrativa que gira em torno de 80 funcionários celetistas, além de manter atualizado o cadastro de todos os TPA's, realiza o pagamento de salários e encargos sociais e previdenciários, com os valores repassados pelos operadores

requisitantes, mantém um serviço de resgate emergencial e fiscalização da mão de obra fornecida na faixa portuária que funcionam 24 horas por dia.

Neste cenário, no qual se vivenciou que o processo decisório não está adstrito a decisão propriamente dita, mas que se perpetua no contexto organizacional afetando de forma escalonada os resultados futuros traça-se um mapeamento sintético dos aspectos entendidos por ineficientes que afetaram a tomada de decisão e impossibilitou o alcance de resultados pretendidos no transcurso do prazo considerando a cultura organizacional afeta a Entidade.

## 2. REVISAO DE LITERATURA

### 2.1. O contexto literário sobre o tema

A situação-problema analisada, como dito anteriormente, tem por ambiente o OGMO/PARANAGUÁ, que em virtude da atuação de uma gestão focada numa política voltada tão somente aos resultados financeiros, os quais se mostraram favoráveis num primeiro momento, no entanto no transcurso do prazo, as decisões havidas com este foco passaram a afetar o próprio desenvolvimento das atividades, causando temor dos funcionários quanto às adaptações necessárias, que teriam sido superadas com uma gestão participativa, tornando-se perceptível que os reflexos das decisões no contexto organizacional afetaram a própria essência da atividade fim e a motivação de todos os colaboradores.

Na atuação frente à gerência jurídica da Entidade há mais de 5 anos e vivenciando cotidianamente o processo decisório e seus reflexos, busca-se mapear os aspectos, entendidos por ineficientes, que envolveram a tomada de decisão, fossem elas baseadas em condições certas ou incertas, vislumbrando-se que o modo com que elas foram construídas impossibilitaram resultados satisfatórios no decorrer do tempo, posto que nem sempre a estrutura de empresa e/ou colaboradores envolvidos estavam devidamente ajustados para o fiel desempenho das metas estabelecidas pelo decisor.

Constatou-se que as decisões foram desfavoráveis a Entidade, na medida em que nos diálogos entre setores se verificou que o descontentamento era geral, os erros repetitivos, a falta de conhecimento das reais atribuições e a desmotivação dos colaboradores ganhou enorme proporção, atingindo inclusive a atividade fim da organização.

Deste modo, identificados tais pontos, analisando os fatores de interferência na tomada de decisão, desde sua concepção até sua efetiva aplicação e alcance de resultados eficientes, tem-se que a eficiência da decisão está focada na própria gestão das pessoas, cuja atuação é imprescindível para o alcance do resultado final satisfatório.

Por certo, não se omite a complexidade afeta ao processo da tomada de decisão, o qual na acepção de SHIMIZU (2001, p. 15) é “caótico e complexo”, sendo que ao esmiuçar tais conceitos o autor os define como sendo “Caótico porque os

indivíduos e as organizações não possuem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema da decisão. Complexo porque a incerteza, a falta da estruturação e o tamanho do problema podem inviabilizar a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão, as quais frequentemente utilizam julgamentos subjetivos”.

Assim, a tomada de decisão pressupõe competência na análise dos dados relevantes ao deslinde do problema, sendo a incerteza o principal obstáculo a ser superado e a motivação de equipe o principal critério da ser considerado.

A verificação da decisão eficiente ocorre por ocasião da avaliação de seus resultados, quando o gestor verifica se teve uma visão clara, não só dos critérios numéricos da decisão, mas da motivação da equipe, fazendo a valoração da decisão no ambiente organizacional e se sua aplicação ocorreu de modo efetivo e eficiente, para o alcance do foco final, inclusive mantendo a equipe altamente motivada.

Para BAZERMAM (2004, p. 55) o cotidiano dos administradores possui muitas incertezas que podem levar a resultados incertos, tendendo a maioria das decisões a serem de risco, com impacto gigantesco sobre os empregos gerados, o grau de confiança dos clientes e a própria existência da empresa.

No entanto, na acepção do referido autor há uma tendência em buscar minimizar a incerteza, buscando se identificar com os paradigmas conforme graus de aversão e exposição do risco, no entanto, por vezes, as percepções inerentes ao risco apontam-se como falaciosas e camuflam o direcionamento a decisão para minimizar os riscos.

Com efeito, ao gestor impõe-se uma atuação eficiente e eficaz, de forma a garantir a manutenção da organização no contexto interno e externo, com a devida otimização de resultados.

Ao tratar sobre o processo decisório ALMEIDA (2013), inicia sua obra alertando que é motivo de forte apreensão para executivos e gestores a tomada de decisão, pois esta é a atividade mais relevante da atuação profissional. Deste modo um desempenho eficiente no processo decisão impacta sobremaneira na competitividade de empresa, inclusive sua permanência no mercado em que atua.

Destaca-se que ALMEIDA (2013, p. 2), enfoca que “nas organizações há vários fatores relacionados ao processo decisório, tais como: modelo organizacional e cultura de organização” e é nesse contexto que diariamente são tomadas

inúmeras decisões, muitas das quais sem uma análise prévia que possibilite mensurar o histórico atual e os impactos futuros imediatos.

Quanto a este aspecto importante destacar que o processo decisório eficiente deve estar adequado aos seguintes estágios, conforme apresentado por ALMEIDA (2013, p. 7), a saber: **inteligência** que analisa a organização e vislumbra gargalos com necessidade de tomada de decisão; **desenho** que é a adaptação e construção do modelo da decisão para resolver o problema vislumbrado, inclusive com apresentação de alternativas para o deslinde; **escolha** é a alternativa encontrada para resolver o problema no contexto avaliado; **revisão** é o reanálise de todas as etapas em verificação aos parâmetros considerados para a tomada de decisão e **implementação** que é efetivamente a decisão aplicada no contexto organizacional, voltada exclusivamente para a solução da situação inicialmente constatada.

Por outro lado, conforme destacado pelo autor ALMEIDA (2013, p. 194), “a avaliação simplesmente do resultado final não é suficiente para avaliar a qualidade da decisão”, sendo que em mais este contexto percebe-se que o desenvolvimento da decisão após sua aplicação implica em maior força para sua eficiência.

Considerando que a tomada de decisão pressupõe uma escolha consciente e multicriteriosa, há que se apresentarem alternativas viáveis para sua fiel execução, analisando os processos de percepção interna da cultura organizacional, uma vez que sendo as pessoas os processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (CHIAVENATO, 2003, p.348).

Ocorre que o caminho para a tomada da decisão é tormentoso e nem sempre a escolha final é a mais eficiente, uma vez que “a gama de fatores subjetivos presente nesse tipo de estudo o tornam um problema difícil, já que, por mais cuidadoso que seja o processo, a presença humana e as características que envolvem qualquer tipo de relação humana influenciam decisivamente o momento de decisão” (GOMES, 2004, p. 88).

Neste sentido, BAZERMAN (2004, p. 80) ressalta que “inconsistências internas entre preocupações transientes e auto-interesse de longo prazo refletem tensões naturais entre o que as pessoas querem e o que elas acham que devem fazer”, o que evidencia que para a minimização do risco, necessária que a decisão influencie os colaboradores da organização de forma positiva para que sua

adaptação na organização não se desvie do fim pretendido, ou que a longo prazo, os reflexos desta decisão apresente maculas na cultura da empresa.

Torna-se evidente que ao obter a fidelização das pessoas para a implantação da decisão, o executivo detém de uma ferramenta poderosa no ambiente organizacional, que possibilita que a estratégia adotada obtenha êxito e resultado, sem impacto pernicioso futuro na organização.

De forma alguma se entende que todas as decisões são nefastas ao ambiente de trabalho, mas não podem ser limitadas a análise de planilhas e valores finais, sem considerar que o maior patrimônio ativo será diretamente impactado, devendo a organização primar pelo bem estar e desenvolvimento de seus colaboradores, pois isso atrai além da dedicação exclusiva, posturas pró ativas e eficientes em prol de resultados positivos organizacionais e individuais.

## **2.2. Motivação – Preocupação Maior do Gestor**

Uma organização que mantém seus colaboradores motivados alcança limites intransponíveis na sua área, inclusive como apregoado por Sun Tzu em seus estudos sobre estratégias de guerra, que no entendimento de HOU (1999, F. 245) preconiza:

O emprego também deve ser atraente para o intelecto dos empregados. Deve oferecer oportunidades interessantes, desafiadoras, adequar-se às habilidades e ao treinamento dos empregados, oferecer campo para melhoras, e permitir que os empregados sintam que estão fazendo algo em benefício de seus semelhantes e da nação. Os empregados devem sentir que seus esforços são valorizados. Com efeito, devem sentir que podem se identificar com a causa organizacional de seus empregadores.

Na acepção de KIM, C. (2013) as pessoas tornam-se o diferencial entre as organizações que prosperam e se desenvolvem daquelas que caminham em direção contrária, no entanto a gestão deve ser realizada de forma clara e transparente, uma vez que:

se desenvolvidos de forma isolada e desalinhada com a estratégia organizacional, não trarão o mesmo resultado observado nas empresas que possuem a área de gestão de pessoas bem estruturada e capaz de programar todas as suas políticas e práticas de acordo com a estratégia central da empresa.

Cabe destacar que a motivação no ambiente organizacional permite uma conquista geral, associando os resultados pretendidos pelo decisor, bem como a satisfação pessoal dos colaboradores.

Dentre os fatores motivacionais da equipe cabe destacar, dentre outros aspectos influenciadores, a liderança adequada, estabilidade no trabalho; participação nas ideias / planejamento das decisões; crescimento profissional assegurado e metas transparentes definidas e repassadas; reconhecimento profissional e relacionamento interpessoal.

Por outro lado, segundo a teoria de Maslow (CHIAVENATO, 2005), a motivação aparece quando o colaborador tem atendido o conjunto de suas necessidades, que superadas uma a uma perfazem um ciclo motivacional que finda em plena satisfação pessoal e profissional, atendendo basicamente o seguinte ciclo: necessidades fisiológicas, de segurança, amor/relacionamento, estima e realização pessoal.

Segundo posto superado um a um o rol de necessidades e estando estas atendidas passa-se para o próximo rol e o desenrolar deste ciclo possibilita que ao trabalho uma forte motivação de alcance da satisfação na próxima fase.

Na acepção de Maslow (MASLOW, apud CHIAVENATO, 2005, p. 215) as necessidades humanas:

... estão arranjadas em uma pirâmide de importâncias e de influências do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Atente-se que a motivação da equipe é imprescindível, uma vez que se após analisar a decisão aplicada, o gestor entender pela necessidade de reorganização dos pontos que impactam negativamente na decisão, poderá contar com o espírito de luta de toda a equipe na busca do resultado almejado.

Com efeito, quanto mais valorizado o colaborador se sente, mas ele veste a camisa da empresa. Ao elevar o funcionário ao nível de maior patrimônio, a organização só tende a ganhar com a dedicação que tal colaborador desenvolve suas atividades e esse empenho é primordial para que a decisão seja implantada

com segurança, os resultados absorvam todos os colaboradores e em casa de eventual mudança de percurso, esta não seja agressiva ao ambiente laboral.

### 2.3. Gestão Participativa

Não obstante a complexidade da decisão, tem-se que a gestão participativa, com motivação adequada à equipe, possibilita a implementação das decisões de forma eficiente, de forma que se amoldam contexto organizacional no transcorrer do tempo, não para macular o contexto da empresa, mas para agregar suporte a cultura da organização e seus métodos de absorção e superação de problemas apresentados.

E é nesse sentido que a participação dos colaboradores no conjunto de regras organizacionais e nas discussões prévias da tomada de decisão possibilita que esta seja implementada de forma eficiente e satisfatória.

Segundo FARIA (2009, p. 123), analisando os estudos de Hillesheim e Cosmo, a gestão participativa é dividida em três classes, a saber: 01) resultados, 02) formas de influência e amplitude.

Ao esmiuçar as fases acima, tratando da fase de resultado, FARIA (2009, p. 123), a descreve da seguinte forma:

- i. Ainda que bons, podem ser melhorados: quanto mais sadia é, em termos de resultado, a organização, melhor é a base de implantação do “esquema”;*
- ii. Não devem ser imediatos: há um período de aclimatação a uma forma de trabalho, porque “não fomos educados à participação”. “A decisão de desenvolver esquemas participativos, embora tomada conscientemente em níveis superiores, não implica na adesão completa de todos”;*
- iii. A competência técnica é imprescindível e não deve ser substituída pela interação;*
- iv. Os resultados individuais são substituídos pelos do grupo: os desafios individuais aumentam tendo o grupo como referencial de trabalho. A “conseqüência mais profunda” é o “comprometimento com os resultados”, o que leva os indivíduos à auto-superação;*
- v. Serão aferidos em grupo e desenvolvidos pelo grupo: o grupo desenvolve seus próprios mecanismos e instrumentos de controle de resultados, desonerando as chefias desta tarefa incômoda” e “desgastante”.*

No tocante a forma de influencia, FARIA (2009, p. 123), alerta para algumas necessidades a serem observados, a saber:

- i. mudar o estilo gerencial autoritário, impositivo e paternalista, por estratégias baseadas em influência e cooperação mútua;
- ii. substituir a hierarquia individual pela grupal, mais flexível e dinâmica;
- iii. o aparecimento de lideranças emergentes;
- iv. a exigência de uma base anterior para as alterações nas relações de trabalho e na estrutura das tarefas.

Por fim, no tocante a amplitude FARIA (2009, p. 124), destaca o respaldo nos “movimentos sociais contra o autoritarismo, através de participação política mais acentuada dos trabalhadores”, salientando que nestes casos, para o sucesso da organização há que se fortificar “os esquemas de integração, interação e participação”.

Não se pode conceber a gestão participativa como uma banalização de da forma de gerir, mas o envolvimento responsável de todos os envolvidos sobre determinado processo decisório, há que se pensar no todo a ser afetado pela decisão a ser lançada.

É oportuno destacar que mesmo no contexto da gestão participativa cabe ao gestor o impulso das discussões e pontos a serem ponderados, analisados e passíveis de aplicação na organização.

Assim, o processo decisório eficiente é aquele que contempla os colaboradores como participes do objetivo final, inserindo-os como corresponsáveis pela decisão que realizada nos termos planejados propiciará os resultados almejados.

### 3. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho considerou a observação participante na atuação da última gestão frente a Entidade.

Ante tal metodologia, pôde-se averiguar que a gestão participativa associada a motivação do pessoal promove e possibilita decisões eficientes em longo prazo, pois consideram não só os obstáculos financeiros, mas o patrimônio ativo envolvido na questão.

Com efeito, a gestão analisada, em que pese experiência em outras empresas, deixou de se adequar ao contexto no qual o OGMO/Paranaguá está inserido, quer seja prestação de serviços aos associados que o constituíram e são responsáveis por sua manutenção.

A partir desse contexto, como participante observadora, foi realizada uma aproximação com todos os setores da Entidade, para entender de que forma as decisões tomadas afetavam tais equipes de trabalho.

O principal foco desmotivador ocorreu em virtude da forma com a qual as decisões eram projetadas e a imediata exigência de sua fiel execução, sem abertura a discussão ou eventuais percalços enfrentados (técnicos e/ou de pessoas) pelos setores para o cumprimento da determinação.

Ante alguns diálogos mantidos com os setores verificou-se a desmotivação geral ante a ausência de conhecimento, por parte do gestor, a respeito da cultura organizacional, das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, da sobrecarga de trabalho ante a diminuição do quadro, da ausência de valorização e envolvimento em decisões que prescindem a experiência junto a Entidade.

Por certo, com treinamento específico das funções exercidas em outros setores, os colaboradores poderiam desempenhar as atividades a contento, no entanto, já com a diminuição do quadro de funcionários e a rigidez e autoritarismo com que as determinações foram emanadas, percebeu-se que os colaboradores não só falhavam na última atribuição que lhes fora apresentada, como também passaram a cometer erros reiterados nas atividades há tempo desenvolvidas, justamente porque a gestão lhes afligia na esfera profissional e pessoal.

Diante dos fatos acima, buscou-se intervir propondo mudanças para que a gestão conhecesse o histórico ocupacional dos colaboradores, a cultura organizacional da Entidade, os gargalos a serem enfrentados a fim de atuar com a

eficiência exigida pelos associados, no entanto, tal atuação foi impedida ante a determinação de não obstaculizar as decisões, não apresentar enfrentamento a gestão e por fim limitar-se a realização do que lhe fora atribuído.

Deste modo, o foco no trabalho basicamente se dá na compreensão do desenrolar do processo decisório e não especificamente na sua mensuração, havendo em virtude disso necessidade de conceitos teóricos adequados às circunstâncias analisadas.

O objetivo, de fato, é mostrar que a motivação pessoal dos colaboradores, associada à gestão participativa tornam fértil a implantação de uma decisão eficiente, que possibilite excelentes resultados, não só nos aspectos financeiros, mas de projeção da empresa e seus colaboradores.

A gestão participativa pressupõe a participação de todos no processo decisório e deve ser associada a uma política de satisfação no trabalho no contexto organizacional, associado diretamente ao desempenho das atividades, na satisfação dos clientes, no alcance dos resultados, produtividade eficiência e lucratividade.

O ambiente organizacional não pode ser analisado pelos fatores que preponderam as atividades comerciais, mas também pelos aspectos que cercam os indivíduos que atuam na empresa e a organização deve ter dentre seus objetivos uma política de incentivo ao trabalho, gerando satisfação nos trabalhadores a ponto de que realizem suas funções com comprometimento objetivando atingir resultados individuais, de equipe e organizacional.

A gestão deve tornar primordial a satisfação no trabalho, considerando todos os aspectos que envolvem a atividade, a cultura da empresa, as expectativas locais e a entrega individual dos colaboradores.

Quando levada a efeito a política de satisfação no trabalho, nota-se uma realização de excelência no trabalho e crescimento individual, dos grupos e da organização como um todo.

A execução da decisão em si, pressupõe a inserção de todos os critérios escolhidos no contexto organizacional, uma vez que as questões de valor interferem diretamente no processo de decisão.

Desta forma, ao decisor cabe, dentre outros critérios, manter um equipe enxuta, eficiente e atuante, sempre mantendo os melhores talentos, sendo que no entendimento de CHIAVENATO (1999, p. 12) o cenário ideal da gestão de pessoas passaria pelos seguintes processos: “1) Processos de Agregar Pessoas, 2) Processo

de Aplicar Pessoas, 3) Processos de Recompensar Pessoas, 4) Processos de Desenvolver Pessoas, 5) Processos de Manter Pessoas, 6) Processos de Monitorar Pessoas.”

Ao esmiuçar cada um destes processos têm-se as seguintes observações:

1) **Agregar Pessoas:** Possibilita a inclusão de novas pessoas na organização, respaldado pelo recrutamento e seleção.

2) **Aplicar Pessoas:** Possibilitar a realização de multi tarefas no mesmo setor, com o devido treinamento dos envolvidos e a realização de reuniões com os gestores possibilitando a reanálise das efetivas tarefas, o número de colaboradores necessários para desempenhá-las com eficiência e em casos de sobra a tentativa de reinserção em outro setor, com necessidade de mão de obra. O processo de aplicação de pessoas prescinde uma motivação da equipe quanto as atribuições, enfoques e metas almejadas por cada um dos setores.

3) **Recompensar Pessoas:** Após a readequação do modelo, com quadro enxuto e eficiente, necessário atualizar as remunerações, por vezes com aumento por mérito. Inserir novos benefícios na norma coletiva, tais como plano odontológico, PLR, incentivo de cursos e aperfeiçoamentos, seminários nacionais voltados à área, dentre outros.

4) **Desenvolver Pessoas:** Possibilitar o desenvolvimento de talentos e aptidões quanto às sistemáticas empresariais atuais, celebração de convênios com as Faculdades locais, Associação Comercial. Do mesmo modo, evitar-se o modelo patriarcal, aplicando gestão de competência que faz com que os colaboradores busquem novos desafios a serem superados e se sintam estimulados nas suas atribuições para o desenrolar eficiente da decisão.

5) **Manter Pessoas:** Quanto à política de retenção de talento destaca-se a remuneração acima da média local, plano de saúde, plano odontológico, PLR, política de coibição de assédio moral, confraternizações mensais, dentre outros, estimula sobremaneira a retenção de talentos.

6) **Monitorar Pessoas:** O monitoramento das pessoas deve ocorrer de forma contínua, não só pela análise dos resultados em si, mas pelo acompanhamento de que, de fato os colaboradores estão motivados com a decisão lançada e entendem o que se espera de suas atuações, possibilitando inclusive que os colaboradores tenham na nova visão uma nítida oportunidade de crescimento e valorização.

Por outro lado, necessária a avaliação do desempenho dos profissionais pelos resultados gerais e individuais alcançados, observados os níveis de eficiência individual e de equipe, sempre objetivando que os colaboradores se sintam motivados e prestigiados em atuar na empresa.

Ante ao exposto, tem-se que a observação participante aplicada ao contexto do presente trabalho, ocorre na medida em que além da vivência diária no ambiente objeto da análise, verificou-se que o *modus operandi* da implantação das decisões ocorreu de forma improdutiva e ineficiente, pois desconsiderou o patrimônio ativo afeto a Entidade, de tal sorte que a ausência de motivação além de acarretar resultados negativos promoveu um rol de insatisfação bastante elevado, que culminaram inclusive com a substituição do ocupante do cargo.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Pela análise das decisões que foram lançadas, denota-se que não foram respeitados os valores intrínsecos da organização, não foram conhecidas as atividades desenvolvidas pelos colaboradores para uma possível avaliação no desempenho de suas funções, observados os níveis de eficiência individual e de equipe e por fim ausente a aproximação entre os colaboradores, que desmotivados foram caindo na ineficiência.

Assim sendo, como forma da organização se reestruturar e apoiar seus colaboradores a fazê-lo, foi apresentado a nova Diretoria contemplando a problemática havida até então, apresentando sugestões/parâmetros de melhoria relevantes ao sucesso da organização, restabelecendo laços de confiança, eficiência e motivação anteriormente existentes.

Deste modo, intervindo na questão, considerando o cenário desmotivado e a falta de colaboração para o alcance de resultados foi apresentada as seguintes sugestões de ação:

| <b>SUGESTÃO</b>                       | <b>OBJETIVO A SER ATINGIDO</b>  |
|---------------------------------------|---|
| Oxigenação do Ambiente Organizacional | Afastar as intervenções perniciosas, demonstrando aos colaboradores a efetiva aplicação da gestão participativa.  |
| Gestão Participativa                  | Tornar claro aos colaboradores que são corresponsáveis pelas decisões e resultados futuros, sendo necessário que todos tenham comprometimento para que sejam alcançados os resultados almejados.                                    |
| Canal Ouvidoria                       | Possibilitar denuncia anônima a comissão constituída para esta finalidade e a qual compete a apuração dos fatos, assegurando contraditório e ampla defesa, impedindo atos e atitudes desmotivadoras, inclusive por parte do gestor. |
| Espaço para diálogos abertos com      | Possibilitar que os colaboradores apresentem  |

|   |   |
|---|---|
| reuniões quinzenais separadas por setor e mensais com a presença de todos os colaboradores                    | suas ideias e opiniões a respeito dos problemas, objetivos, metas, gestão de pessoal e reestruturação, as quais após definição conjunta e análise esmiuçada impactarão nas decisões projetadas na organização.  |
| Motivação Individual e das Equipes  | Criar programas de motivação pessoal e profissional dos colaboradores, assegurando sua importância para a organização.  |
| Apresentação dos Dados Gerais Financeiros – Ativo e Passivo – Perspectiva de Resultado – Reuniões Trimestrais | Possibilitar que os colaboradores entendam o panorama financeiro que afeta a organização, justificando eventual corte e parabenizando atuação conjunta que impactou em redução de custo.  |
| Criação de Comitê Negocial  | Possibilitar a criação de comitê que faça o elo entre a organização e o Sindicato da categoria dos colaboradores a fim de discutir remuneração, plano de cargos e salários, benefícios coletivos, bonificações por mérito individual e em equipe, treinamento adequado às atividades desenvolvidas pela Entidade. |
| Avaliações Anuais para Projeção de Carreira   | Possibilitar que os colaboradores sejam avaliados por sua capacitação técnica, grau de eficiência, dedicação e aperfeiçoamento profissional, sendo recompensados na medida de suas conquistas.  |
| Regimento Interno   | Criar um regimento interno atualizado, com o atual organograma da Entidade, destacando as atividades a serem desempenhadas nos cargos e o grau de importância e correlação entre setores.   |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Treinamentos                     | Celebrar convênios com Faculdades e Instituições Técnicas, para a realização de cursos de treinamento e aprimoramento dos colaboradores em sua área de atuação.   |
| Palestras                        | Realização de palestras com temas de relevância trabalhista e atinentes a área de atuação.  |
| Pesquisa perante os Associados   | Anualmente encaminhar pesquisa aos associados para que informem o grau de eficiência na execução das atividades prestadas e apresentação de sugestões e opiniões que deverão ser discutidas com os colaboradores.   |
| Pesquisa de Clima Organizacional | Coletar informações que evidenciem a percepção dos colaboradores quanto aos níveis motivacionais e desempenho, podendo inclusive servir de base para enfrentamento de eventuais problemas diários por eles vivenciados. A pesquisa possibilitará a análise do momento organizacional e o planejamento estratégico futuro. |

No contexto acima, percebe-se que as sugestões apresentadas asseguram uma gestão participativa associada a métodos motivacionais, mostrando-se como alternativa eficaz a serem adotadas pelo OGMO/Paranaguá, para superar os reflexos desfavoráveis averiguados na Entidade e reestruturar toda a equipe para um futuro próspero e eficiente que foram apresentadas as sugestões de intervenção acima destacadas.

Após a apresentação das sugestões de melhoria, estas foram aprovadas internamente, em uma reunião geral com os colaboradores, os quais se mostraram bastante receptivos e após a realização de uma reunião geral foram implantadas, comprometendo-se a organização e dar um feedback a respeito da aceitação, participação dos colaboradores e resultados constatados na Entidade.

Por ocasião do retorno da Entidade está informou que num primeiro momento, abriram-se diálogos com os gerentes de setores, onde todos esclareceram as principais problemáticas em seus departamentos, equipe ativa, características pró-ativas dos colaboradores e sugestões técnicas a serem compartilhadas na reunião mensal com toda a equipe presente.

No segundo momento, traçados os panoramas gerais dos setores foi realizada uma reunião com todos os colaboradores, quando foram os colaboradores informados de que toda a opinião para melhoria das condições e ambiente de trabalho seria analisada e em sendo condizente com o foco final seria utilizada para alcance do resultado esperado por todos. Ficou destacado que caso os colaboradores não se sentissem a vontade para apresentar suas sugestões naquele momento poderiam fazê-lo diretamente ao gestor direto ou através de e-mail ao setor de recursos humanos.

Superada esta fase e analisando o contexto no qual a Entidade esta inserida, sempre primando para uma prestação de serviços eficientes, foi acolhida as principais opiniões, agregando-as ao plano estratégico inicial de remotivação e entrosamento do pessoal com as metas da empresa.

Após a definição das ações, contemplando as metas e estratégias atinentes a cada situação vivenciada e pendente de decisão, foram definidos os colaboradores responsáveis para o cumprimento da decisão, certificando-se com os mesmos seu real conhecimento a respeito da meta que estava sendo passada, cronograma, expectativa e resultado esperado.

Para dinamizar as ações dos colaboradores, efetivamente bem motivados, criou-se um canal de dialogo interno, mostrando a evolução das metas conquistadas e o reflexo futuro nos resultados, o que efetivamente se constatou dentro do prazo de 90 dias.

Após a informação de que as sugestões de melhoria alteraram significativamente o ambiente, restou confirmado que os colaboradores têm ciência sobre as expectativas da empresa em relação a seu trabalho; que todos possuem as ferramentas necessárias ao exercício eficiente de suas funções; que os colaboradores sentem-se motivados e apoiados para melhorarem a cada dia; que todos são reconhecidos no campo profissional e pessoal; que a organização incentiva o crescimento técnico dos colaboradores; que as opiniões são analisadas e todos participam dos prós e contras de sua adoção; que sentem a cada dia uma

nova oportunidade de crescimento individual, profissional e que o desempenho coletivo é altíssimo para o alcance das metas estabelecidas e algumas já conquistadas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho chegou-se ao entendimento de que a tomada de decisão deve considerar o comportamento dos indivíduos que compõem a organização, uma vez que o passo a passo para o sucesso efetivo é rotineiro.

A metodologia adotada a da observação participante ante a experiência profissional exercida em ambiente que chegou ao colapso, ante ao contexto anteriormente retratado.

Denotou-se pela análise que o decisor detém a responsabilidade maior em relação a decisão, a qual apresentada deve oportunizar discussões com os colaboradores que irão cumpri-la, inclusive se necessário realizando as adequações necessárias, para atingir o resultado final almejado, que não impacte em efeito negativo futuro no contexto organizacional.

A decisão deverá ser apresentada de forma clara e transparente, com a definição não só das medidas e metas a serem alcançados, mas os incentivos motivacionais aos atores ativos de sua execução.

Ao decisor é vedado desconhecer que a decisão não se finaliza em si mesma, mas é o marco de partida para um novo caminho, que para atingir o fim almejado prescinde de pessoas que atuarão na sua execução, as quais quanto mais valorizadas e motivadas estiveram, mais evidente a transformação organizacional e o reconhecimento do processo decisório eficiente.

No tocante a análise e interpretação dos resultados, tem-se que os parâmetros estudados no presente não se esgotam em si mesmos, no entanto tem o condão de nortear o processo decisório quanto as seus fies executores.

Não pode uma decisão focada exclusivamente no resultado financeiro, ser lançada em uma organização sem uma análise detalhada acerca do patrimônio ativo que a executará, sem a motivação necessária e principalmente sem a participação de todos os envolvidos nas etapas e metas a serem alcançadas, sob pena de minguar na ineficiência, recaindo o insucesso no histórico curricular do gestor.

Ante tal cenário, considerando que o clima organizacional chegou ao colapso e sequer os resultados financeiros foram alcançados na medida que os custos com ações, absenteísmo do pessoal e erros cometidos nos novos procedimentos impactaram nos valores finais previstos houve a necessidade de

remodelagem da organizacional como um todo, o que efetivamente ocorreu, conforme esclarecido anteriormente.

Nesse contexto cristalino, que o processo decisório é formado dia a dia, contemplando a colaboração de todos os membros que a compõem, que devidamente motivados atuam para o sucesso do resultado, seja ele financeiro ou por prestação de serviço eficiente.

De uma forma geral, a intervenção realizada agregou suporte para a organização que possibilitou seu resgate em eficiência, a otimização e valorização do patrimônio ativo e principalmente agregou novos valores que servem de embasamento para decisões eficientes para alcance das metas e resultados almejados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Atlas, 2013.

BAZERMAN, Max H. Harvard University. **Processo Decisório**. Para Cursos de Administração, Economia e MBAs. Tradução de Arlete Simille Marques. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BÊRNI, Duilio de Avila. **Teoria dos Jogos**: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão . Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FARIA, José Henrique de. **Gestão participativa : relações de poder e de trabalho nas organizações** . São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Tomada de Decisões em Cenários Complexos**: introdução aos métodos discretos do apoio Multicritério à Decisão.

Tradutora Técnica Marcela Cecilia González Araya. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HAMMOND, John S., Ralph L. Keeney, Howard Raifa. **Decisões Inteligentes**. Tradução de Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOU, Wee Chow., Sheang, Lee Khai., Hidajat, Bambang Walujo Hidajat. **Sun Tzu: A Arte da Guerra e do Gerenciamento**. Record, 1999.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Editora Objetiva, 2012.

KIM, C. **Os Desafios da gestão de Pessoas**, 14 janeiro 2013. Disponível em: [http://www.beyondexec.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16:os-desafios-da-gestao-de-pessoas&catid=13&Itemid=148](http://www.beyondexec.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=16:os-desafios-da-gestao-de-pessoas&catid=13&Itemid=148)>. Acesso em: 01 março 2018.

SCHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.