

CENTRALIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

Valdomiro Alexandre¹
Dr. Roberto Tadeu Ramos Morais

Resumo: O objetivo desse trabalho é analisar o impacto da centralização na tomada de decisão, na empresa LabPharma, pois o processo atual de centralização adotado pela empresa, se entendeu que não teve um resultado positivo. Este estudo de diagnóstico está cada vez mais presente nas empresas que estão iniciando um projeto de formar seu quadro de colaboradores, pois a rapidez em que as decisões têm que ser tomadas me levou a escolha da empresa LabPharma para o presente estudo, pois com uma característica de tomada de decisão centralizada. Ressaltando que há um vínculo pessoal e profissional que o autor possui com o assunto. Através de sua coautoria na fundação da empresa. Diante de um estudo de cunho qualitativo com viés exploratório, para alcançar os objetivos propostos será realizado um trabalho que consiste em levantamento de material bibliográfico de diferentes bancos de dados como SciELO e Google Acadêmico. Será realizado também um estudo de caso em uma empresa que conta com três funcionários, que também são sócios e vendedores. A empresa atua em todo o vale do paranã, vale dos sinos e início do litoral gaúcho.

Palavras chave: Tomada de Decisão; Centralização; Centralização.

1. Introdução

O processo de tomada de decisão tem sido um tema central no estudo e configuração da estrutura organizacional, uma vez que dele depende em parte a distribuição de atividades, responsabilidades e autoridade, e corresponde a uma atividade principal dos líderes da organização (LASSITHIOTAKI, 2015; VERMA et. al, (2015). Na verdade, Simon (1961) já dizia, que o corpo de uma organização é fundamentalmente constituído pela distribuição e atribuição da capacidade e autoridade para tomar decisões.

Estudos de administração e gestão de organizações têm reconhecido que empresas de sucesso são aquelas que conseguem identificar indivíduos com capacidades, habilidades pessoais, atitudes e visão global para realizar ações e decisões individuais e coletivas mais eficientes (RIAZ; KHALILI, 2014; LOJPUR et. al, 2015) como forma de influenciar o desempenho, a criatividade e a produtividade dos funcionários da organização (HERRMANN; FELFE, 2014 ; SINGH, 2015). Ou seja,

¹ Acadêmico do Curso de Gestão Comercial, das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat.

¹ Professor Doutor orientador do trabalho.

trata-se da busca por um líder que motive os indivíduos a atuar e contribuir com seu esforço voluntário para o alcance dos objetivos organizacionais (EJERE; ABASILIM, 2012), e cujas decisões envolvem tanto os aspectos relacionados às atividades diárias e operacionais da organização que a afetam no curto prazo, quanto os estratégicos a médio e longo prazo (RIAZ; KHALILI, 2014).

Essas decisões e ações fluem por toda a organização com diferentes graus de intensidade, reconhecidos na teoria do design organizacional e na configuração da estrutura da organização em um *continuum* onde existem diferentes graus de centralização ou descentralização, que podem ser afetados por múltiplos fatores.

Desta forma, o presente trabalho, apoiado numa abordagem qualitativa, visa avaliar o ambiente organizacional da empresa LabPharma, analisar o impacto da centralização na tomada de decisão, na empresa LabPharma, pois o processo atual de centralização adotado pela empresa, se entendeu que na ouve um resultado positivo.

Para atender ao objetivo pretendido, este trabalho está organizado em 5 seções incluindo esta introdução e a conclusão. Com base nisso, a seção seguinte corresponde à abordagem da fundamentação teórica, que contempla aspectos relacionados à tomada de decisão mensurados por meio da variável de desenho organizacional "centralização" e "descentralizado", desde a face até a formulação de um conjunto de hipóteses que expressar as relações entre as duas variáveis. A terceira seção cobre a metodologia de pesquisa. Em seguida, na quarta seção, os resultados são processados, analisados e apresentados e, por fim, na quinta seção, será apresentada a conclusão.

2. Fundamentação Teórica

Wynen et. al (2014, p 402) define tomada de decisão “como o processo de identificar e resolver problemas na organização quando cursos alternativos de ação são considerados e uma opção é selecionada e implementada”. Responde assim a uma situação condicionada por recursos materiais e cognitivos e pela oposição de interesses que o torna um processo complexo e limitado para o indivíduo (SIMON, 1961), entendendo que “os membros da organização podem fingir, com as melhores intenções, tomam decisões lógicas e razoáveis, mas as condições da vida real

estabelecem limites e reduzem sua capacidade de agir racionalmente” (RIAZ; KHALILI, 2014, p. 8).

Diferentes trabalhos em torno da teoria da organização e dentro da linha de pesquisa de *design* organizacional definiram a tomada de decisão por meio da variável de centralização (WYNEN, 2014; MARTINS; LOSADA, 2015; ZAPATA et. al, 2016). Por exemplo, Wynen (2014) postula como o grau em que a autoridade de tomada de decisão está concentrada nos níveis superiores da estrutura organizacional. Da mesma forma, Martins e Losada (2015) indica que a centralização faz com que a tomada de decisão repouse em um pequeno grupo de pessoas que estão localizadas na parte superior da pirâmide organizacional, o que significa que este pequeno número de indivíduos tem mais capacidade de impor suas propostas e, portanto, não apenas eles têm maior discricção, mas essa centralização está relacionada à capacidade e autoridade daqueles que dirigem a organização para dispor dos recursos e designar e supervisionar o trabalho diário.

Por sua vez, Hall (1996, p. 76) explica que a melhor forma de se realizar a tomada de decisões em uma organização, é de forma descentralizada o que implica na distribuição de poder. Outro autor Zapata et. al (2014) defende que "como o lugar de autoridade para a tomada de decisão dentro de uma organização, desta forma, quando a maioria das decisões são tomadas de forma hierárquica, a unidade organizacional é considerada centralizada" e, ao contrário de ser descentralizada, geralmente implica que a fonte principal de decisões foi delegado pelos gerentes de linha a pessoal subordinado, sendo uma consequência também da delegação de autoridade, com a qual “uma alta centralização significa que as decisões críticas são tomadas pelos níveis de gestão de topo da organização” (EJERE; ABASILIM, 2012, p. 14) Pelo contrário, é descentralizada quando parte das decisões relacionadas com o trabalho operacional e estratégico é delegada e executada de forma mais discricionária por gestores e funcionários dos níveis hierárquicos médio e inferior (MARTINS; LOSADA, 2015).

Da mesma forma, Mintzberg (1999, p. 220) afirma que “quando todo o poder de decisão está centrado em um único ponto, qualificamos a organização como centralizada, ao contrário, quando o poder é dividido entre inúmeros indivíduos, qualificamos como descentralizado”, de forma que o poder de tomar decisões está

nas mãos de uma pequena proporção de indivíduos. A tomada de decisão também pode ser observada sob duas abordagens bem diferenciadas dentro do esquema das variáveis de desenho organizacional centralização / descentralização: estratégicas e operacionais.

No estratégico, as decisões sobre assuntos relacionados à missão, visão, planos, modelo de negócios e mensuração da capacidade estratégica que afetam a organização no médio e longo prazo estão concentradas na alta administração (ZAPATA et. al, 2016), portanto, eles não são rotineiros e não são frequentemente delegados aos níveis médios ou inferiores da pirâmide de negócios. Eles correspondem a “aquelas decisões ambíguas e arriscadas que abrangem múltiplas dimensões funcionais e ambientais que requerem uma liderança forte” (ZAPATA et. al, 2016).

Por outro lado, as decisões operacionais estão mais associadas às atividades cotidianas e de curto prazo, cujo domínio intelectual e técnico não é exclusivo de quem ocupa o nível estratégico, ou visto de outra forma, como expressão de uma visão de estratégia baseada em atividades que podem ter consequências imediatas para a organização e as pessoas que nela trabalham (LASSITHIOTAKI, 2015). Ou seja, são decisões particulares ou muito específicas para cada cargo, relacionadas às atividades rotineiras e de curto prazo atribuídas aos níveis operacionais, com foco na realização dos objetivos da organização.

Percebe-se, então, que o poder e a autoridade para tomar decisões conferem ao indivíduo maior capacidade de influenciar os outros para alcançar os resultados desejados e, conseqüentemente, confere-lhe maior capacidade de decidir em grande medida o que deve ser feito, quando e como as coisas devem ser feitas dentro da organização, com os estilos de liderança que caracterizam aqueles que lideram a organização desempenhando um papel extremamente importante nesta capacidade (LASSITHIOTAKI, 2015). Derivado disso, as abordagens descritas neste capítulo permitem que as seguintes hipóteses sejam formuladas:

H1: Nas empresas de pequeno porte, o processo de tomada de decisão ocorre sob duas modalidades: estratégica e operacional.

H1.1: As decisões estratégicas em empresas de pequeno porte tendem a ser centralizadas.

H1.2: As decisões operacionais em empresas de pequeno porte tendem a ser descentralizadas.

O dilema centralização versus descentralização é constante e precisa ser revisto periodicamente à luz das mudanças nas circunstâncias organizacionais. A centralização é a restrição da delegação de autoridade, ficando esta última na parte mais alta da estrutura organizacional.

Verma et. al (2015) explica de um modo geral, hoje os critérios da centralização estão cada vez mais propensos à sua limitação de uso e apenas para alguns casos que isso obriga, esta é realmente a tendência atual. Existem outros aspectos que condicionam ou promovem o uso da centralização, entre os quais podemos citar: a necessidade de se utilizar um tratamento uniforme por algum motivo, seja por equidade ou em situações em que seja exigida a atuação de pessoal especializado; quando há incidentes de ou para outras áreas e uma decisão não centralizada pode causar alguns danos.

Outro aspecto é a falta de pessoal ou o fato de não serem devidamente treinados para assumir a tomada de decisões e o correto desenvolvimento do trabalho. A conveniência de centralizar ou descentralizar depende de muitos fatores, entre os quais vale destacar:

a) O porte da empresa. Nas pequenas empresas, uma maior centralização é mais conveniente e frequente, pois o chefe conhece todas as pessoas, as situações específicas e as técnicas aplicáveis. Ao contrário, nas grandes empresas a descentralização é mais conveniente porque o contato pessoal do administrador é difícil, pois ele não conhece as situações e problemas específicos. Por isso, é conveniente que as soluções sejam tomadas no nível em que surgem os problemas;

b) A capacidade e experiência dos chefes disponíveis;

c) O número de controles que podem ser estabelecidos. Um estabelecimento de controle deve corresponder a cada grau de delegação. Apesar do exposto, existem chefes que possuem um estilo de trabalho que mantém a centralização sobre seus subordinados.

Os prós e contras são apresentados a seguir:

Tabela 1. Vantagens e desvantagens da centralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>- Possibilita que a organização funcione com poucos chefes e, sobretudo, situados nos níveis mais altos de gestão;</p> <p>- Permite uniformidade tanto na tomada de decisões como na aplicação de políticas e métodos de trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não permite o desenvolvimento dos níveis mais baixos da organização; • Pode causar atrasos na chegada da orientação aos níveis inferiores; • O trabalho dos gerentes seniores está sobrecarregado.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Sobre a descentralização da tomada de decisão Peter Drucker (1945) afirma que “Descentralização, como o termo é normalmente entendido, significa divisão de trabalho e não é nada novo. Mas de acordo com o uso da General Motors, a descentralização é muito mais do que isso. A empresa corporativa desenvolveu o conceito de descentralização em uma filosofia de gestão industrial. Não é uma mera técnica de administração, mas um esboço de uma ordem social ”.

Alguns elementos importantes para desenvolver uma descentralização correta e poder aproveitar as vantagens que a sua aplicação nos oferece são:

- Ameaças e oportunidades relacionadas com a competitividade, o mercado em geral, fornecedores e aquisição de matérias-primas e materiais;
- Pontos fortes e fracos relacionados a custos, cultura e desenvolvimento organizacional, posse e possibilidades de utilização de pessoal adequado e treinado, confiança no pessoal da organização;
- Mudanças ou possíveis mudanças na organização, como crescimento da organização, aumento da produção, fusões com outras organizações ou possível divisão da organização. Em relação aos conceitos de centralização-descentralização, há grande semelhança, incluindo as vantagens e desvantagens (tabela 2), por exemplo, as vantagens são:

Tabela 2. Vantagens e desvantagens da descentralização

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - Gestores que descentralizam ficam mais dispensados de determinados cargos e com possibilidade de abarcar outros maiores; - Aumento da rapidez na resolução de problemas, bem como a contribuição das iniciativas dos executores. Decisões de encaminhamento para níveis inferiores; - Aumenta a formação e o desenvolvimento dos escalões inferiores; - Aumenta a motivação dos subordinados no trabalho; - Aumenta a possibilidade de melhorar o controle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de uniformidade nas decisões; - Uso insuficiente de especialistas, visto que o aconselhamento não é mais necessário; - Falta de chefes treinados.

Fonte: Elaboração própria (2021).

3. Metodologia

Conforme Denzi e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais tentando entender os em termos dos significados que as pessoas a eles conferem, segundo essa linha de raciocínio.

Diante de um estudo de cunho qualitativo com viés exploratório, para alcançar os objetivos propostos será realizado um trabalho que consiste em levantamento de material bibliográfico de diferentes bancos de dados como SciELO e Google Acadêmico. Será realizado também um estudo de caso em uma empresa que conta com três funcionários, que também são sócios e vendedores. A empresa atua em todo o vale do paranhana, vale dos sinos e início do litoral gaúcho.

O foco da empresa está em oferecer a seus clientes produtos de qualidade a um preço competitivo e um atendimento diferenciado que seus demais concorrentes. A empresa atua somente em salões de beleza e oferece para seus clientes toda a linha completa para tratamento capilar.

4. Resultados e Discussão

Na empresa LabPharma, a análise interna busca perceber quais são os pontos fortes e pontos fracos, sendo que o processo interno ocorre somente entre os setores administrativo, comercial, recursos humanos, os demais são terceirizados tais como marketing, logística e contábil.

As pesquisas realizadas deram uma maior percepção sobre o tema abordado, pois nos do entendimento dos pontos fortes e pontos fracos relacionados a centralização na tomada de decisão. Sendo possível demonstrar que a participação de todos os setores acaba facilitando e promovendo rapidez nos resultados esperados.

Através do diagnóstico foi entendendo que uma organização deve estar conectada em todos os setores, pois com a velocidade dos meios digitais, não pode ficar concentrada a tomada de decisão apenas num membro. A importância desta conexão agiliza o processo, conforme alguns autores relatam.

O plano de ação é apresentar o resultado deste diagnóstico para as pessoas interessadas, apresentando os pontos negativos para a organização, promovendo através de pesquisa mais aprofundada os pontos positivos, trazendo exemplos e números que comprovem a pesquisa através dos autores aqui mencionados.

5. Conclusão

Com os resultados alcançados, foi possível identificar um importante condicionante para definir o grau de centralização nos processos decisórios, sendo estas as modalidades de decisões estratégicas e operacionais. Nesse sentido, é fato importante que independentemente do tipo de liderança, as decisões estratégicas tendem a ser centralizadas nos níveis superiores das estruturas organizacionais das empresas de médio porte e as operacionais são geralmente delegadas - descentralizadas - nas esferas táticas e operacionais, ou nas próprias funções, uma

vez que seu domínio intelectual, técnico e funcional não é exclusivo daqueles que ocupam o nível estratégico da estrutura organizacional.

Como a empresa analisada é de pequeno porte, as pesquisas realizadas deram uma maior percepção sobre o tema abordado, pois oferece o entendimento dos pontos fortes e pontos fracos relacionados a centralização na tomada de decisão. Sendo possível demonstrar que a participação de todos os setores acaba facilitando e promovendo rapidez nos resultados esperados.

6. Referências bibliográficas

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: LINCOLN, Y. S. et al. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre. ArtMed, 2006. Cap. 1, p. 15-41.

EJERE, E; UGOCHUKWU D (2012). Impacto dos estilos de liderança transacional e transformacional no desempenho organizacional: evidências empíricas. *Journal of Commerce*. Vol. 5. No. 1. pp. 30-41.

HALL, R (1996). Organizações, estruturas, processos e resultados. Prentice Hall International. Nova York. USOS.

HERRMANN, D; JÖRG, F (2014). Efeitos do estilo de liderança, técnica de criatividade e iniciativa pessoal na criatividade dos funcionários. *British Journal of Management*. Vol. 25. No. 2. pp. 209-227.

LASSITHIOTAKI, A (2015). O papel da liderança na organização e administração de cooperativas agrícolas femininas: um estudo de caso. *Journal of Business and Management*. Vol. 3. pp. 1-10.

MARTINS, D; LOSADA, A (2015). Estrutura organizacional e relações interorganizacionais: Análise em instituições que prestam serviços de Saúde Pública. *Estudos administrativos*. Vol. 31. No. 134. pp. 88-89.

MINTZBERG, H (1999). A estruturação das organizações. Sexta reimpressão. Editorial Ariel. São Paulo.

RIAZ, M.NN; MUHAMMAD, T (2014). Liderança transformacional, transacional e tomada de decisão racional em organizações prestadoras de serviços: Papel moderador dos processos de gestão do conhecimento. *Paquistão Jornal de Comércio e Ciências Sociais*. Vol. 8. No. 2. pp. 355-364.

SIMON, H (1961). Comportamento administrativo. Macmillan. Nova York. USOS.

VERMA, N et. al (2015). Associação entre estilo de liderança e estilo de tomada de decisão em organizações. *Journal of Management Development*. Vol. 34. No. 3. pp. 246-269.

WYNEN, J; KOEN, V; KRISTIN, R (2014). Descentralização em organizações do setor público. A autonomia organizacional e o controle dos resultados levam à descentralização em direção aos níveis hierárquicos mais baixos? Análise de desempenho e gestão pública. Vol. 37. No. 3. pp. 496-520.

ZAPATA, R et. al (2014). A Empresa: desenho, estruturas e formas organizacionais. Segunda edição estendida. Horizonte editorial. Barquisimeto.