



## Quarta edição

### Nesta edição

- Programas de capacitação
- Participação em eventos
- Dicas do mês: Skype e Velocímetro
- Informações técnicas

Nesta edição, inauguramos uma nova fase de nossos boletins! Atendendo à demanda de clientes e colaboradores, daremos foco aos assuntos relacionados à gestão e controles empresariais. O material será elaborado pela equipe multidisciplinar do Ideagri e consultores associados.

Neste número, não deixe de conferir o material preparado por nossa gerente, que aborda o processo decisório!

O boletim é feito para vocês e por vocês! O nosso principal objetivo é manter você, cliente, sempre atualizado com informações relevantes para o perfeito funcionamento administrativo de sua empresa. Sua participação será sempre muito bem-vinda!

## IDEAGRI NEWS

O programa "Times de Qualidade - Vallée", através do Ideagri, apoia a "Manejo", em Morrinhos - GO. [CLIQUE AQUI](#) e leia a notícia na íntegra!

Nos últimos dias 05 e 06 de novembro, o programa Times de Qualidade - Vallée e Ideagri realizaram importante avanço na implantação de sistemas de gestão em empresas rurais.

**O programa Times de Qualidade - Vallée, através do Ideagri, apoia a "Manejo", em Morrinhos - GO.**

### IDEAGRI News

Nos últimos dias 05 e 06 de novembro, o programa Times de Qualidade - Vallée, através do Ideagri realizou importante avanço na capacitação da Equipe Manejo.

Em alinhamento com o objetivo do projeto "Times de qualidade": "Apoiar as empresas produtoras de leite a implementar um sistema de gestão", a equipe de técnicos da Manejo participou ativamente de treinamento voltado para a plena utilização das ferramentas de gestão oferecidas pelo Ideagri, através da parceria com a Vallée.

O objetivo dos técnicos da Manejo, Wender e Robson Nobre é tornar as empresas rurais mais competitivas e lucrativas.

### Na ocasião

o veterinário Guilherme de Souza Gomes, Gerente de Serviços Técnicos da Vallée reiterou:

"Nosso objetivo principal é auxiliar as fazendas a encararem a atividade leiteira de uma forma profissional, como empresas produtoras de leite".

O treinamento faz parte do programa de capacitação continuada e durante o encontro, além dos temas relacionados à gestão econômica e financeira das fazendas, foram discutidos os índices obtidos na fase inicial de implantação do programa, que contemplou 15 fazendas selecionadas na região de Morrinhos - GO. As avaliações contemplaram: produção, reprodução e sanidade do rebanho. A utilização e acesso às informações dos índices através da plataforma do Ideagri na web foram pontos altos do evento.

O programa Times de Qualidade da Vallée também é desenvolvido em

outras importantes bacias leiteiras nas regiões Centro-Oeste (Bom Despacho, Pitangui, Pompéu) e Sul/Sudoeste (São Gonçalo do Sapucaí, Santa Rita do Sapucaí, Itanhandú, Lavras, Bom Sucesso, Pouso Alegre, Passos) de Minas Gerais.

Confira

equipe envolvida no treinamento, em frente à sede da empresa:



Fonte: Ideagri

Publicado em 06/11/2008

Por IDEAGRI.

[Elanco oferece treinamento para a equipe da Fazenda São João e convidados do Ideagri e ReHAgro.](#)

Em 28/10/2008, a Facilitadora Mariana de Castro Bonatto coordenou, com o apoio de Rafael Colnago Moraes (membros da Equipe Elanco), o curso “Eficiência Pessoal do Insights”.

**Elanco oferece treinamento para a equipe da Fazenda São João e convidados do Ideagri e ReHAgro.**

#### IDEAGRI News

Em 28/10/2008, a Facilitadora Mariana de Castro Bonatto coordenou, com o apoio de Rafael Colnago Moraes (membros da Equipe Elanco) o curso

“Eficiência Pessoal do Insights.”

O treinamento ocorreu na Fazenda São João,

Inhaúma - MG. Cada participante, em função de questionário previamente preenchido, recebeu e teve a oportunidade de discutir um relatório contendo características pessoais. A capacitação foi extremamente elogiada por todos os participantes.

O curso contou com a presença dos proprietários da fazenda São João, Dr. Flávio e Huguette Guarani,

que consideraram o treinamento extremamente alinhado com os valores da True Type: Comprometimento, Transparência e Respeito.

A equipe Ideagri foi representada por Heloise Duarte: “Agradeço imensamente a oportunidade de participação oferecida pela fazenda São João e pela parceira Elanco. Pretendo aplicar os conhecimentos obtidos para aprimorar o relacionamento profissional.”

Carlos Alberto de Carvalho (gerente da Fazenda São João) agradeceu, em nome de todos os participantes, as valiosas informações recebidas.

Fotos do evento:



Participantes durante atividades práticas.



Turma capacitada e intrutores.

Fonte: Ideagri

Publicado em 28/10/2008

Por IDEAGRI.

IDEAGRI marca presença no Simpósio da Criafértil! [CLIQUE AQUI](#) e saiba mais!

O Evento ocorreu nos últimos dias 24 e 25 de outubro, em Goiânia - GO, abrangendo temas relacionados à gestão e produção de Bovinos de Corte.

**IDEAGRI marca presença no Simpósio da Criafértil!**

IDEAGRI News

O Ideagri esteve presente no Simpósio Cria Fértil de Gestão e Produção de Bovinos de Corte em Goiânia - GO.

A pecuária de corte de Goiás e região ganhou, no final de semana dos dias 24 e 25 de outubro, uma importante contribuição para o seu desenvolvimento. O Simpósio Gestão e Produção de Gado de Corte foi promovido pelas empresas Cria Fértil e Alta Genetics e se, depender da vontade do público presente, se tornará uma tradição. O evento foi realizado no Auditório da FAEG, Federação da Agricultura e

Pecuária do Estado de Goiás e contou com a participação de pecuaristas, técnicos e gerentes das propriedades da região.

As palestras apresentadas tiveram como tema aspectos relevantes à bovinocultura de corte. Palestrantes como o Prof. Sila Carneiro da ESALQ, Adriano Rúbio da Alta Genetics, Prof. Lívio Molina da UFMG e Maurício Palma Nogueira, sócio-diretor da Scot Consultoria, puderam transmitir um pouco de seu conhecimento e experiência. O Evento ocorreu nos últimos dias 24 e 25 de outubro, abrangendo temas relacionados à gestão e produção de Bovinos de Corte. As palestras ocorreram no Auditório da Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás - FAEG.

Confira abaixo os Links para baixar as Palestras em PDF.

1- Adriano Rúbio – Estratégias de Seleção e Cruzamento em Gado de Corte –

Alta Genetics

[2- Agenor Getúlio de Castro Neto - ReHAgro - Simpósio Cria Fértil](#)

[3- André Locateli – Nelore Natural – Associação Nacional do Nelore](#)

[4- Carolina Dias - Conceito da suplementação injetável de minerais - Minerthal](#)

[5- Eduardo Pedroso - A Pecuária brasileira sob uma nova perspectiva – Pecuária 360 Graus – Frigorífico Independência](#)

[6- Felipe Cury – Análise Financeira de Projetos Agropecuários – ReHAgro](#)

[7- Leonardo Souza – Ferramentas de Impacto do Melhoramento de Gado de Corte – Qualitas](#)

[8- Maurício Palma Nogueira – Mercado e Cenário da Pecuária de Corte – Scot Consultoria](#)

[9- Mauro Meneghetti - Estratégias para o lucro máximo - Pfizer Saúde Anima](#)

[10- Paulo César Vieira Costa – Implantação e Análise de Projetos Agropecuários – ReHAgro](#)

[11- Sila Carneiro – Intensificação e Manejo de Pastagens – ESALQ / USP](#)

[12 - Lívio Ribeiro Molina - Análise técnica e econômica de sistemas de produção de bezerras - UFMG](#)

[13 - Lívio Molina – Sistemas de produção – UFMG](#)



Mesa redonda do Simpósio, moderada por Ricardo César Passos, sóciodiretor da Cria Fértil. Da direita pra esquerda: Prof. Lívio Molina, Paulo



imagem obtida durante a palestra de Felipe Abrantes

Parabenizamos a Equipe da Cria Fértil pela realização de evento tão diferenciado para o setor!

Fonte: IDEAGRI

Publicado em 27/10/2008

Por IDEAGRI.

### DICAS IDEAGRI

Instruções completas para instalação, cadastramento e utilização do Skype.

Fale de graça! Veja aqui o passo a passo e utilize o Skype para conversar com a equipe do Ideagri e com seus contatos cadastrados.

**Instruções completas para instalação, cadastramento e utilização do Skype.**

IDEAGRI News

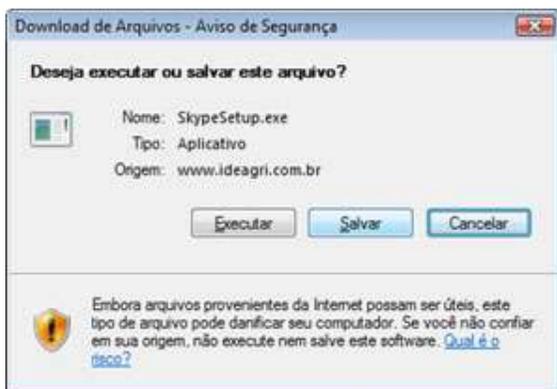
Faça o download do instalador do Skype, através do link:

• Clique no link:

<http://www.ideagri.com.br/siteideagridados/SkypeSetup.exe>

• Se o link não funcionar, copie e cole o link no seu navegador da web.

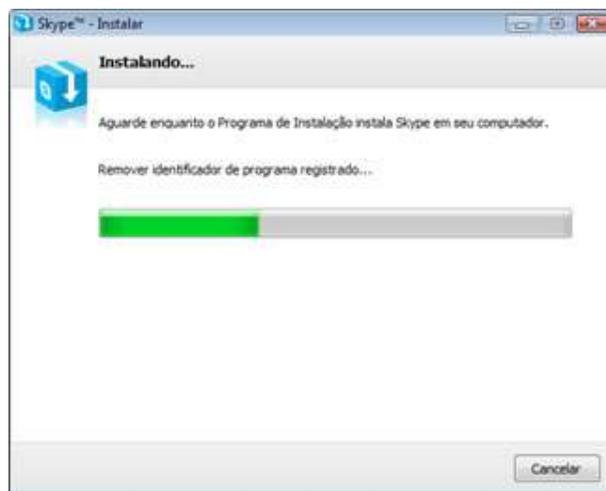
• Uma janela aparecerá. Clique em Salvar. O arquivo executável será copiado para o seu computador (escolha o local de sua preferência para salvá-lo.):



- Agora, clique no arquivo que foi copiado. Ele se chama SkypeSetup.exe e é o instalador do programa.
- Dê 02 cliques em cima do arquivo para iniciar a instalação.
- Siga os passos da instalação, clicando em Avançar.
- Marque a opção Sim no item 2 e clique em "Instalar":



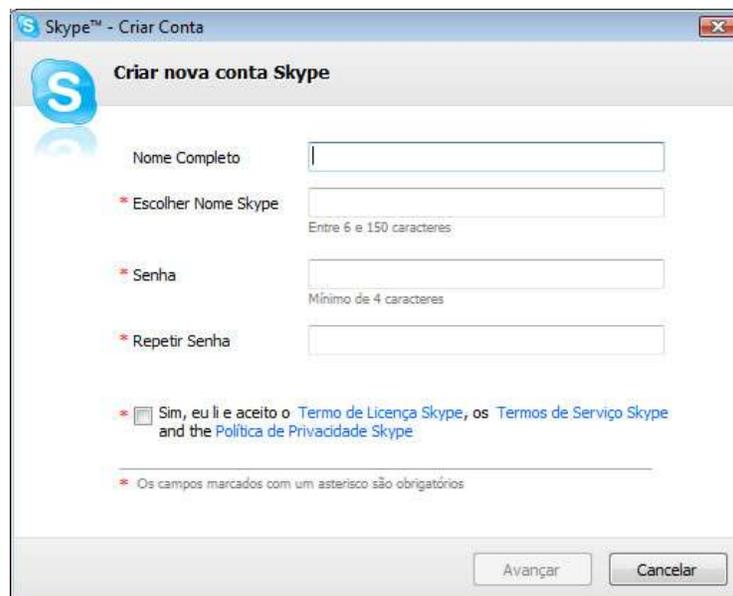
- O progresso da instalação será mostrado através de uma barra:



- Após a instalação será mostrada a tela de login e senha. Será necessário, para iniciar a primeira utilização do Skype, fazer o seu cadastro. Faça isso, conectado à Internet, clicando no item "Você não tem um nome do skype?", na tela de login:



- Será mostrada a tela de cadastro:



- Preencha os campos e conclua seu cadastro, clicando em "Avançar".
- Conclua o seu cadastro na tela seguinte e clique em "Entrar".

Skype™ - Criar Conta

**Criar nova conta Skype**

\* E-mail

O endereço de email é opcional, mas é a única maneira de recuperar sua senha.

País/Região: Brasil

Cidade:

\* Os campos marcados com um asterisco são obrigatórios

- De agora em diante, sempre que o skype for iniciado, será mostrada a tela de Login e Senha, basta informar e clicar em "Entrar":

Skype™

Arquivo Conta Ligar Chats Exibir Ferramentas  
Ajuda

**Bem-vindo ao Skype**

Nome Skype

Você não tem um Nome Skype?

Senha

Esqueceu sua senha?

Conectar-me ao Skype quando iniciar

Iniciar o Skype quando o Computador for iniciado

Entrar

Desconectado

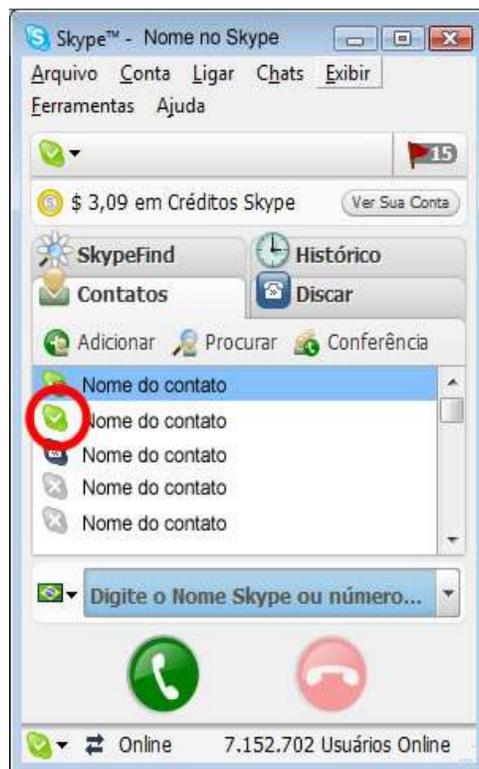
- Após a conexão você pode usar o skype para conversas por texto ou voz.
- Teste para voz:



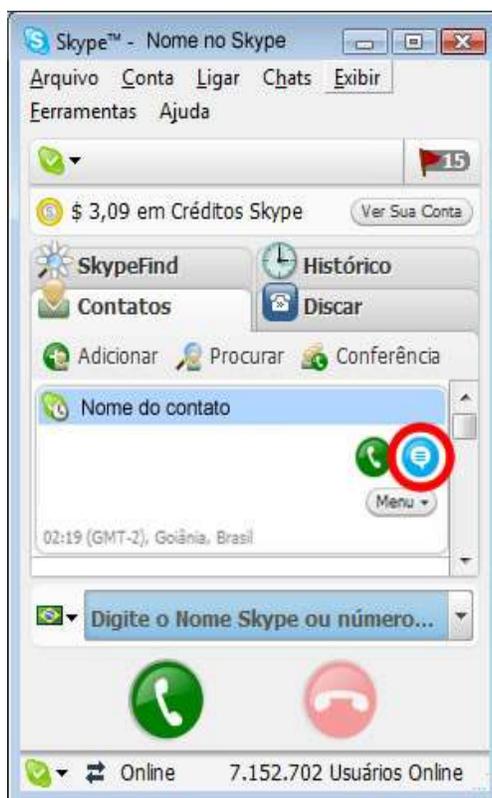
- Para adicionar outros contatos:



- Não se esqueça de incluir nosso contato em sua lista! Skype do Ideagri: **ideagri**
- Sempre que um contato estiver conectado o ícone do Skype na frente do nome do contato fica verde, como no exemplo abaixo:



- Para iniciar uma conversa digitada, basta clicar no ícone azul:



- Fazendo isso surge a tela do bate-papo.
- Para iniciar uma conversa de voz: clique no ícone verde:



•Esteja com o microfone a postos.

•A chamada é similar a uma chamada telefônica.

•O Skype também pode ser utilizado para a realização de chamadas telefônicas tradicionais. Para tanto é necessário adquirir créditos. Essa opção é interessante, especialmente para ligações internacionais. Para os outros serviços comentados acima, não há custo.

---

Fonte: IDEAGRI

Publicado em 05/11/2008

Por IDEAGRI.

[Verifique a velocidade de sua conexão da Internet com 1 clique!](#)

Faça o teste e veja qual é a velocidade da sua conexão!

**Verifique a velocidade de sua conexão da Internet com 1 clique!**

[Dicas IDEAGRI](#)

Clique na Imagem abaixo e meça a sua atual velocidade, independente do tipo de seu acesso, seja ele discado, Velox, Virtua, DVI, Satélite, etc. Para calcular sua velocidade iremos enviar um arquivo para o seu computador. Isso poderá levar alguns segundos ou alguns minutos, dependendo da velocidade da sua conexão.



---

Fonte: Ideagri

Publicado em 27/10/2008

Por IDEAGRI.

## INFORMAÇÕES TÉCNICAS

**ACERTO NA TOMADA DE DECISÃO:** importância da definição das causas do problema, por Adriana Duarte.

Benchmarking? Pareto? Brainstorming? Ishikawa? Histograma? Dispersão? Fluxograma? Entenda o significado destes termos e a sua importância no processo decisório nesta revisão inédita, extremamente didática e útil!

**ACERTO NA TOMADA DE DECISÃO:** importância da definição das causas do problema, por Adriana Duarte.

## Informações técnicas

No artigo, foram analisadas as principais teorias sobre a tomada de decisão, com foco nas ferramentas de levantamento das causas dos problemas motivadores do processo e no sistema de comunicação usado.

Entre os principais resultados alcançados, está a reflexão sobre a importância da definição acertada destes elementos motivadores, através da seleção da ferramenta mais adequada para o momento, para o grupo de trabalho e para o meio organizacional no qual são levantadas estas causas. Isto implica em conhecimento prévio do gestor no que se refere aos recursos disponíveis e no estabelecimento de uma estrutura comunicativa capaz de absorver todas as informações relevantes.

## **1INTRODUÇÃO**

A decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro (SIMON, 1965). Este agir no momento é de relevante importância, uma vez que sua existência é decorrente da seleção de determinados elementos futuros em detrimento de outros e da execução de atividades que visam ao cenário traçado. Já a descrição do estado futuro, em termos gerais, pode estar correta ou incorreta, o que, neste último caso, torna praticamente inúteis as atividades feitas no momento. Logo, a definição acertada das causas do problema ou da oportunidade a ser trabalhada é condição essencial para que a decisão tenha efeito.

As decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. Elas envolvem um processo, isto é, uma seqüência de passos ou fases que se sucedem. Este é o chamado processo de tomada de decisão.

A redução contínua dos custos, a produtividade e a melhoria da qualidade têm demonstrado que são fatores essenciais para as organizações se manterem em operação. Tomar decisões de forma acertada torna-se, portanto, um dos principais objetivos a serem alcançados. Com a participação de todos os envolvidos e informações precisas, qualquer organização pode oferecer produtos ou serviços melhores a um custo mais baixo, aumentar vendas, melhorar os lucros e transformar a empresa numa organização melhor.

Este artigo tem como objetivo principal discorrer sobre as formas de levantamento das causas do problema identificado e que demandam uma tomada de decisão. Dentre as várias definições teóricas sobre o processo decisório, no que tange às causas do problema, pode-se destacar a dada pelos autores: "... um conjunto de ações e fatores dinâmicos que inicia com a identificação de um estímulo para ação e termina com o engajamento específico de agir..." (MINTZBERG et al., 1976, p. 246). Logo, é possível a conclusão de que pensamento e ação são requisitos para o processo decisório no sentido de definir o problema (foco deste texto), avaliar possíveis alternativas e, finalmente, atingir a decisão.

Diversas são as variáveis que interferem no processo decisório dentro das organizações. A FIG. 1 demonstra como Freitas (1993) visualiza todo este processo. A seguir, é apresentado o levantamento teórico sobre as formas de determinação das causas da situação de incerteza e complexidade. Conforme Freitas (1993), a definição acertada destas causas fornece ao decisor o apoio necessário para a avaliação das alternativas e, com base em seus valores, crenças e recursos disponíveis, viabiliza a tomada de decisão.

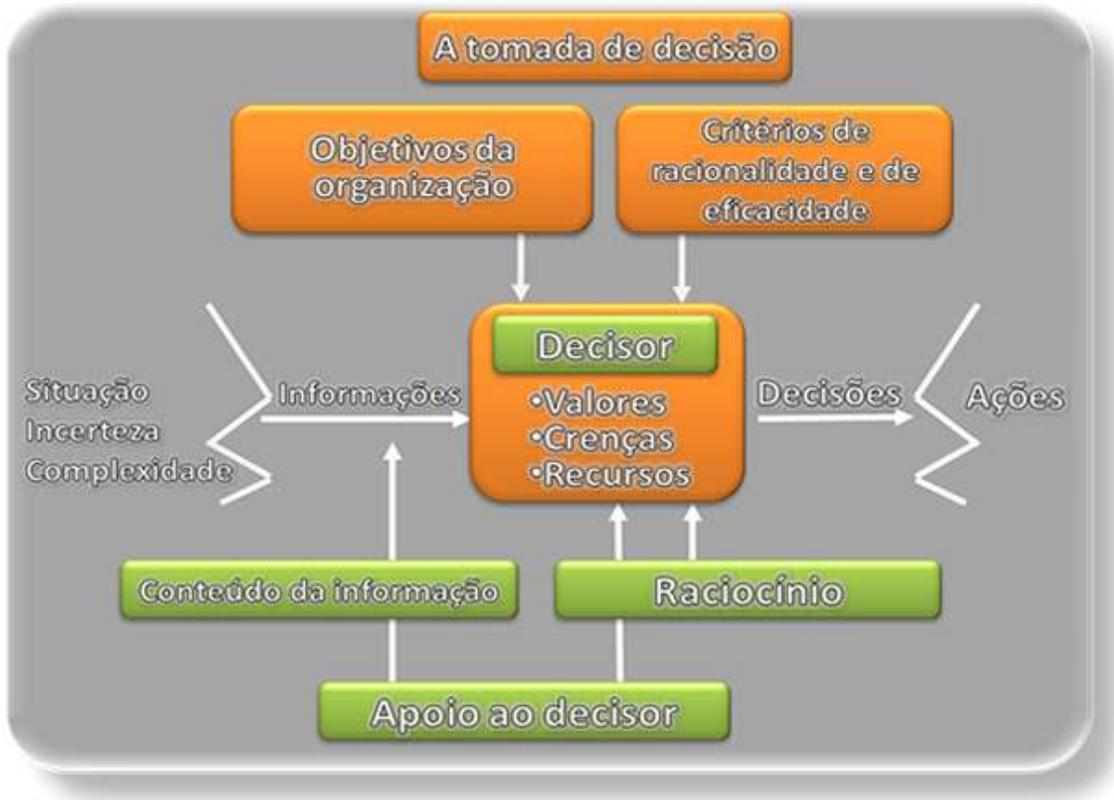


Figura 1: A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.

Fonte: baseado em

Freitas (1993, p.74)

Outro aspecto relevante, abordado neste levantamento teórico, diz respeito ao sistema comunicativo que deve ser estabelecido e gerenciado pelo decisor quando do levantamento das causas. São avaliados os conceitos dos elementos do processo comunicativo, possíveis barreiras e a compilação do sistema como um todo.

## 2DESENVOLVIMENTO DO ASSUNTO

Uma boa decisão nunca é um acidente. Decidir é sempre o resultado de intenção, esforço sincero, direção inteligente e execução competente. Para se alcançar o pretendido, há que se fazer a escolha acertada entre várias alternativas. Uma boa decisão é o processo para se atingir um objetivo de forma ótima.

Em termos metodológicos, Mintzberg et al. (1976) propõem um modelo genérico de três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Dentro de cada fase, as atividades do processo decisório são classificadas em rotinas. Na fase de identificação, ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as rotinas de busca e projeto. Na fase de seleção, as rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização.

Como o foco deste texto reside na fase de identificação, é possível ressaltar que os autores supracitados determinam a descrição das principais rotinas desta fase como:

### •Reconhecimento:

Oportunidades, problemas e crises são reconhecidos nesta rotina. A necessidade de uma decisão é identificada pela diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. Oportunidades (associadas a um estímulo único que pode permanecer dormente na mente do indivíduo até que este esteja pronto para a ação). Crises (apresentam-se de forma súbita e inequívoca). Problemas (requerem múltiplos estímulos).

### •Diagnóstico:

A rotina de diagnóstico pode ser formal, ou seja, explícita (são exemplos: grupos de trabalho, consultoria, força tarefa, e outros), ou informal. A situação não vem formulada para o decisor. Ele é defrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenada e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos.

Os autores também apontam determinadas rotinas de suporte ao decisor durante o processo decisório.

Dentre estas, destacam-se a comunicação e suas divisões.

•Comunicação:

*Exploração* (envolve a busca ampla de informações gerais sobre a questão ou problema e a revisão das informações que atingem os decisores sem serem solicitadas).

*Investigação* (envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas).

*Disseminação* (corresponde às atividades de disseminação de informações sobre o progresso da decisão para os envolvidos ou interessados).

## **2.1 Levantamento das causas**

Existem diversos modelos de tomada de decisão, entendendo um modelo como um processo para os gestores no exercício de suas funções. Além disso, as decisões são tomadas em todos os níveis organizacionais, desde o estratégico até o operacional, sendo necessários recursos distintos para o apoio à tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais. Entretanto, o processo decisório não é tarefa para um único indivíduo, mesmo que a responsabilidade recaia sobre uma só pessoa, ou mesmo estando nos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

Ao analisarmos o processo decisório, iremos identificar inúmeros colaboradores, situados em diversos níveis hierárquicos. A forma de colaboração pode dar-se através dos canais formais de comunicação, porém também encontraremos colaboração obtida pelos canais não oficiais, ou informais.

As informações obtidas pelos canais formais devem ser claras e precisas.

Neste caso, há a identificação e responsabilização do emissor, uma vez que se pressupõe que os dados sejam objetos de análise prévia, sendo, portanto, em princípio, totalmente confiáveis.

Já as informações obtidas na informalidade são colhidas de forma totalmente distinta. Toda e qualquer organização utiliza os canais informais, pois isto é inerente à própria vida organizacional. O sistema informal de comunicação é decorrente das relações sociais existentes entre os membros das organizações. Dessa forma, é dever do “gerente”, “chefe”, enfim, o receptor, preservar as relações pessoais de amizade e cooperação, assegurando que o canal informal contribuirá positiva e continuamente para com a organização ao invés de prejudicá-la.

O Gerenciamento para a Qualidade adota técnicas de resolução de problemas, conhecidas genericamente como “ferramentas da Qualidade”, que possuem notável aplicação na identificação e diagnóstico de problemas e medição das melhorias alcançadas. Face ao exposto, são apontadas a seguir, tais ferramentas usadas no levantamento das causas do problema, da crise ou da oportunidade.

### **2.1.1 Fluxograma**

Um fluxograma pode ser definido como uma ferramenta gráfica para descrever a seqüência das atividades de um sistema. Devem ser representadas também as atividades de decisão e alternativas, assim como demoras no processo, arquivamento de documentos, etc. Atualmente já existem softwares especializados na confecção de fluxogramas e mapas de processo, em que o analista de processos vai escrevendo as atividades e o programa vai elaborando automaticamente as figuras do fluxo. Através da análise dos fluxogramas representando a situação existente na organização, pode-se, com certa facilidade, desenvolver novos fluxogramas com as mudanças nos processos já consideradas (SUCUPIRA, 2006).

Oliveira (2004) explica que o fluxograma consiste em uma representação gráfica que apresenta uma seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando operações e responsáveis envolvidos no processo. O objetivo é padronizar a representação.

Com a representação das atividades, seguindo o pensamento de Cury (2000), é possível realizar a revisão, análise e planejamento de rotinas em sistemas a serem implantados ou já existentes. Além disso, facilita a identificação de deficiências uma vez que oferece a visualização de todos os passos operacionais.

Para Oliveira (2004), o fluxograma traz maior rapidez na descrição dos métodos, facilita a localização e identificação de aspectos importantes, além de oferecer maior flexibilidade e melhor grau de análise.

As informações, segundo Oliveira (2004), que devem estar presentes no fluxograma são: tipo de operação; responsáveis por trâmites; sentido de circulação; unidades organizacionais; e o volume dos níveis hierárquicos. Como representação gráfica, o fluxograma contribui para a apresentação do real funcionamento dos componentes de um método administrativo.

Oliveira (2004) aponta três tipos de fluxograma:

•Fluxograma vertical: representação de rotinas simples. Pode ser impresso com maior facilidade como formulário

padronizado. Oferece maior rapidez e clareza no preenchimento e facilidade de leitura. Facilita a descrição de rotinas, reduz divergências entre entrevistador e entrevistado e estrutura a proposição de novos sistemas.

•Fluxograma descritivo: Também apontado por Cury (2000) com a nomenclatura de fluxograma administrativo, descreve o curso das ações e os trâmites de documentos. Mais utilizado para levantamentos e é de elaboração um pouco mais fácil que o vertical. Além disso, é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.

•Fluxograma global ou de coluna: assemelha-se na representação do fluxograma descritivo com a diferença de que os departamentos formam colunas pelas quais passam as informações do fluxograma. Cury (2000) aponta este como um derivado do fluxograma vertical.

### **2.1.2 Benchmarking**

Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, 1992).

Para Shetty (1993), de um modo genérico todos os processos de benchmarking se resumem em cinco etapas básicas:

1 Determinar do que fazer benchmarking;

2 Identificar parceiros;

3 Coletar e analisar dados;

4 Estabelecer metas; e

5 Implementar ações e monitorar progresso.

### **2.1.3 Gráfico de Pareto**

É um gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de problemas e projetos. Foi desenvolvido pelo engenheiro e economista italiano Vilfredo Pareto, quando este descreveu estatisticamente a riqueza do seu país.

Segundo Vergueiro (2002), após a identificação das razões mais importantes para o surgimento do problema, é possível, por meio do gráfico de Pareto, o estabelecimento de uma escala de prioridades para a resolução. O gráfico ajuda na visualização dos problemas e, dessa forma, facilita a tomada de decisão.

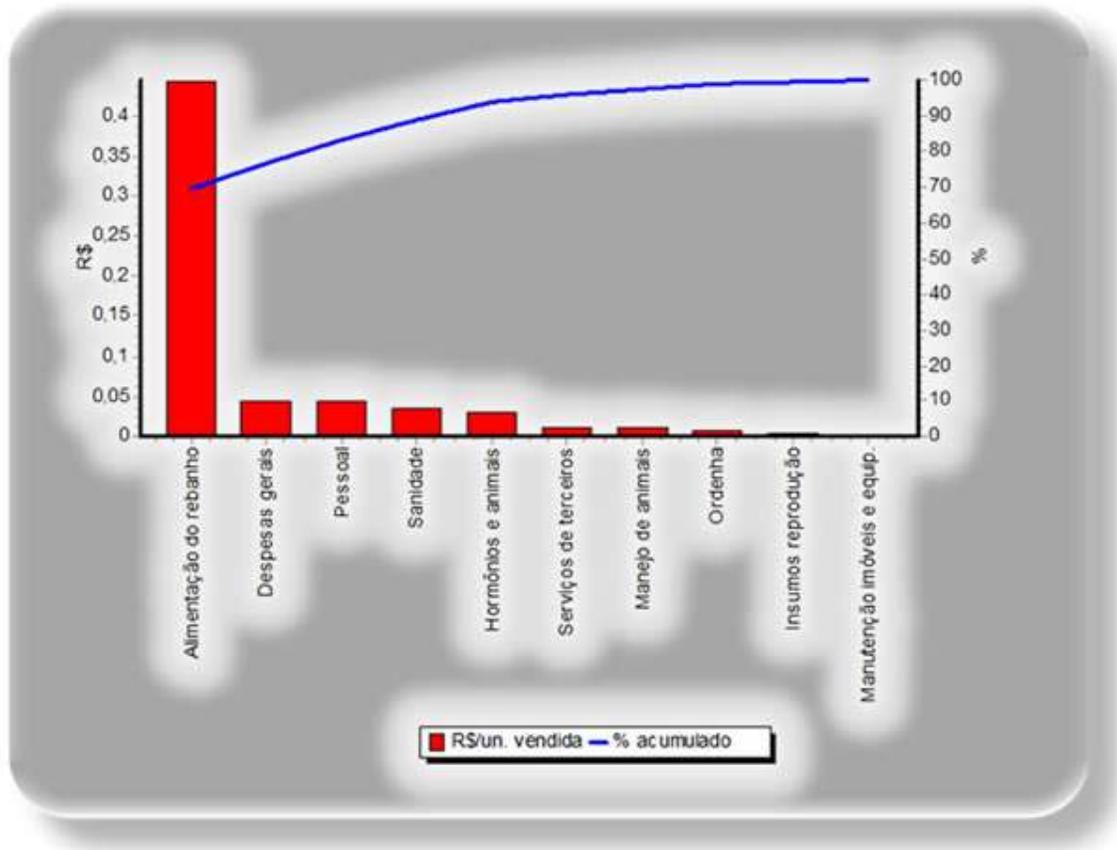


Figura2 – Gráfico de Pareto

Fonte: Ideagri.

#### 2.1.4 Diagrama de Causa e Efeito

Denominado também como Diagrama de Espinha de Peixe / Diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que, por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado.

O diagrama foi desenvolvido pelo engenheiro japonês Kaoru Ishikawa, que objetivava identificar, explorar e ressaltar todas as causas possíveis de um problema ou questão específicos. No lado esquerdo do diagrama, são colocadas as possíveis causas do problema ou efeito, disposto no lado direito. Há um agrupamento destas causas: a) no ambiente industrial, são comumente definidas como: método, mão-de-obra, material, máquina e manutenção; b) já no ambiente gerencial, são definidas como: políticas, procedimentos, preço, pessoal e planta (VERGUEIRO, 2002).

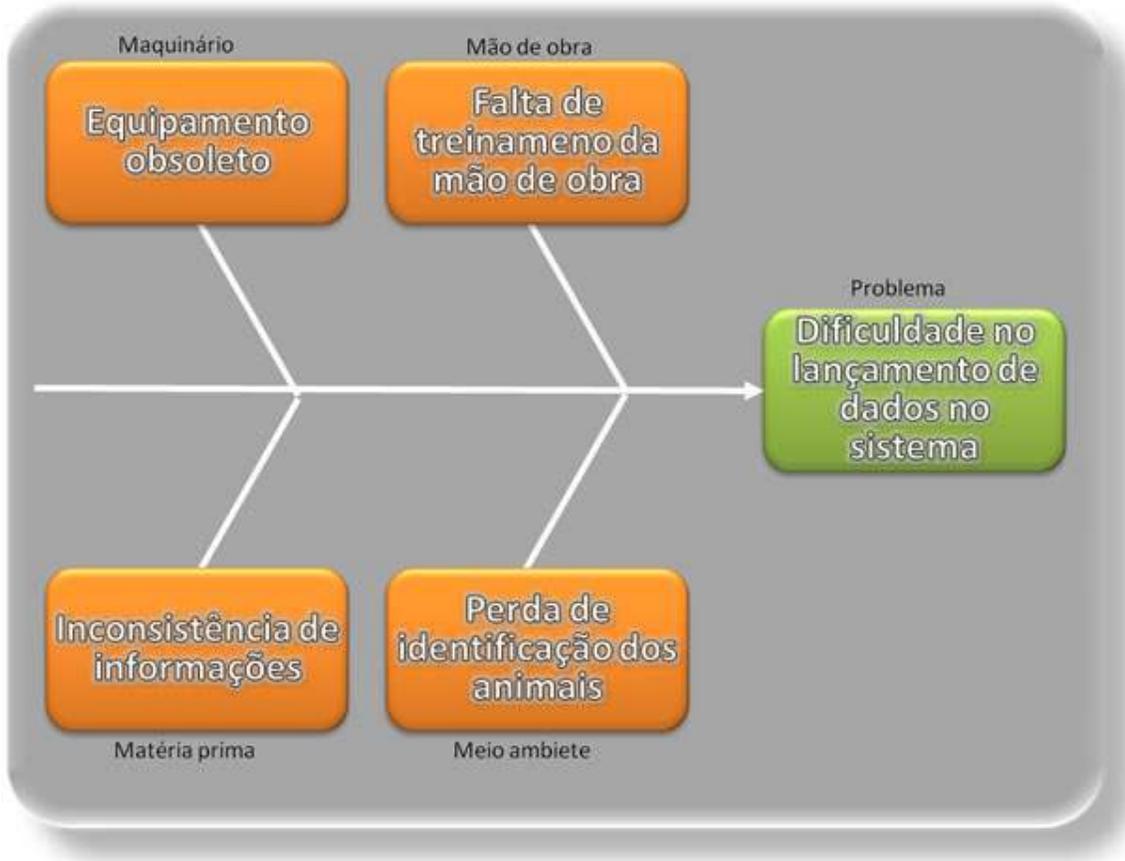


Figura3 – Diagrama Espinha de peixe

Fonte: elaborada pela autora.

### 2.1.5 Histograma

É um gráfico de barras no qual o eixo horizontal, subdividido em vários pequenos intervalos, apresenta os valores assumidos por uma variável de interesse. Para cada um destes intervalos é construída uma barra vertical, cuja área deve ser proporcional ao número de observações na amostra cujos valores pertencem ao intervalo correspondente (KOSCIANSKI & SOARES, 2007).

### 2.1.6 Estratificação e Diagrama de Dispersão

A estratificação é uma ferramenta que consiste no agrupamento da informação (dados) sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. Já o diagrama de dispersão é utilizado para visualização do tipo de relacionamento existente entre duas variáveis, proporcionando o aumento e a eficiência dos métodos de controle do processo, para facilitar a detecção de possíveis problemas e para o planejamento de melhorias a serem adotadas (VERGUEIRO, 2002).

### 2.1.7 Brainstorming

Brainstorming é uma técnica de geração de idéias. O termo é oriundo da língua inglesa. Brain significa cérebro, enquanto que storming significa tempestade. A versão na língua portuguesa seria uma “explosão de idéias” (Minicucci, 2001).

A técnica Brainstorming é muito utilizada para promover a interação de um pequeno grupo de trabalho, onde o ponto chave está no incentivo à participação de todos em divulgar as idéias que vão surgindo. Assim, um grupo se reúne com a finalidade de obter o maior número possível de idéias para a solução de um problema específico.

Para a aplicação de uma sessão de brainstorming, o problema a ser analisado deve ser simples e entendido por todos os membros do grupo. Caso o problema seja complexo, haverá a necessidade de segmentá-lo em porções simples e realizar várias sessões, onde em cada uma, será analisado um único problema. A técnica de brainstorming possui três fases (Minicucci, 2001):

- 1ª. Fase: Exposição de abertura: são dispostos o problema e as informações relevantes que possam ajudar na geração das idéias, deixando claro o objetivo da reunião.

- 2ª. Fase: Exposição de idéias: é considerada a etapa de produção, onde os participantes efetivamente vão expor suas idéias

sobre o problema. Também denominada fase produtiva.

•3ª. Fase: Fase de escrutínio: seleção das idéias emitidas.

## **2.2Comunicação**

Para Chiavenato (2002), Koontz, O'Donnell & Weihrich (1987), Bowditch e Buono (1992), comunicação é a transferência de informação do remetente para o destinatário e se dá efetivamente quando o emissor transmite uma mensagem e esta é compreendida pelo receptor. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores, é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos.

Chiavenato (2002, p. 96) afirma que existem três conceitos preliminares que são importantes para a perfeita compreensão da comunicação:

dato: é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência. Um banco de dados é um meio de acumular e armazenar conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados.

informação: é um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo.

comunicação: é quando uma informação é transmitida a alguém, sendo então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

A comunicação eficaz é importante para as organizações por dois motivos. Primeiro, porque comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, por ser a comunicação uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo (STONER e FREEMAN, 1999).

Para Stoner e Freeman (1999), as organizações enfrentam um ambiente onde a comunicação tornou-se cada vez mais complexa. A aceleração da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação, e um ambiente instável manda sinais que mudam rapidamente, refletindo mudanças em valores sociais e culturais.

Conforme Gil (2001), a comunicação é importante para o relacionamento entre as pessoas no trabalho, no esclarecimento e na explicação das decisões e na orientação para o desempenho das tarefas.

### **2.2.1Processos de comunicação**

Segundo Maximiano (2002), desenvolver uma competência básica de comunicação deve ser objetivo de administradores e pessoas em geral. Este processo envolve o remetente que transmite a mensagem para o destinatário, conforme a FIG. 4.

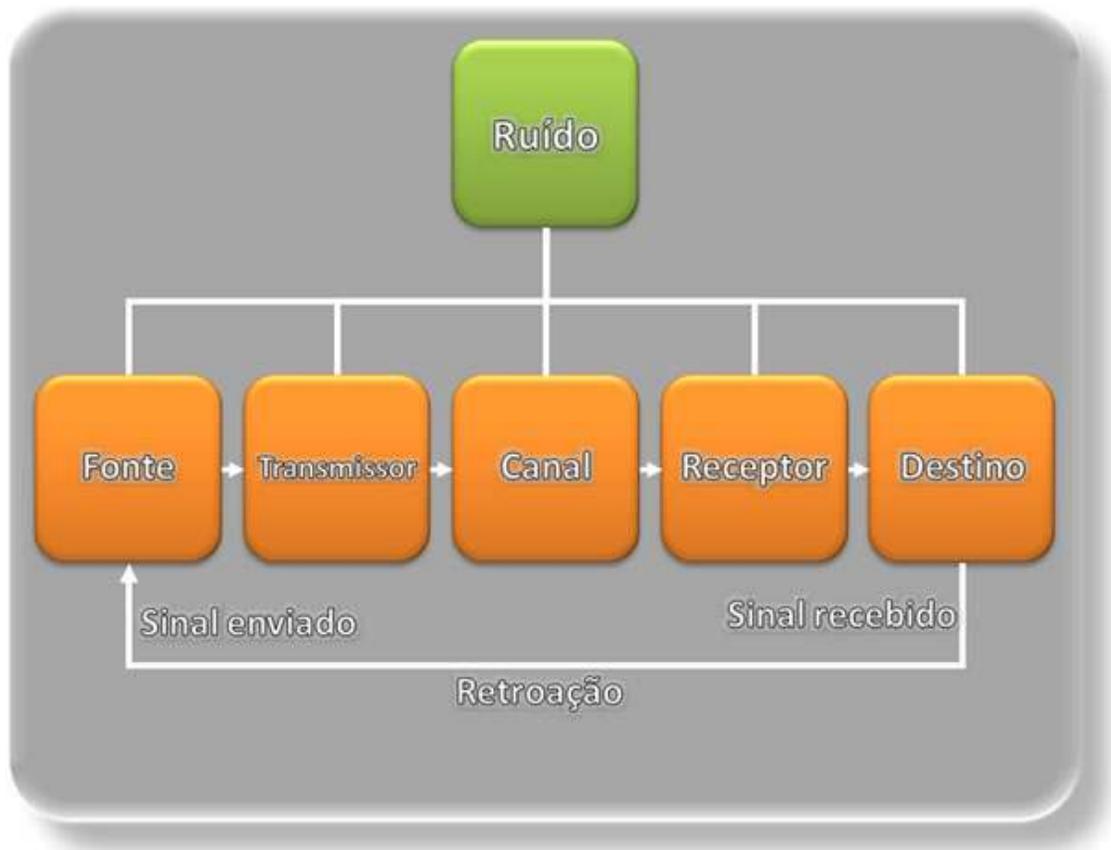


Figura4 – Sistema de comunicação

Fonte: baseado em CHIAVENATO, 2002, p. 96.

Para Gil (2001, p. 72), “o processo de comunicação envolve os seguintes ingredientes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor”.

Chiavenato (2002, p. 97) diz que a comunicação constitui um processo composto de cinco elementos fundamentais:

Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém, isto é, para o destino a fonte de comunicação.

Transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada e disponível ao canal.

Canal: é a parte do sistema que separa a fonte do destino, que estão fisicamente próximos ou distantes.

Receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para torná-la compreensível ao destino.

Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada, é o destinatário da comunicação.

Já Maximiano (2002, p. 242) afirma que existem também outros dois ingredientes que interferem no processo de comunicação que são os ruídos e o feedback (retorno).

Segundo Koontz, O'Donnell & Weirich (1987), a comunicação pode ser afetada por ruídos e interferências que podem acontecer por causa de um ambiente barulhento, falta de atenção, excesso de mensagens e dificuldades de expressão. Sua origem se dá através do emissor ou a seu decodificador à transmissão ao receptor ou a seu decodificador.

Para Minicucci (2001), feedbacks são conjuntos de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da mensagem; é o processo de se dizer a uma pessoa como você se sente em função do que ela fez ou disse. Para isso, é preciso fazer perguntas e obter as respostas, a fim de verificar se a mensagem foi recebida ou não.

De acordo com Bowditch e Buono (1992), uma mensagem pode ser transmitida de forma:

•verbal – oral ou escrita;

•simbólica – coisas que expressam parte da nossa personalidade;

•não-verbal – incorpora coisas como o modo com que usamos o nosso corpo, os nossos gestos e nossa voz para transmitir certas mensagens; e

•paralinguística – o modo como algo é dito, o modo como o silêncio é utilizado, as pausas cheias, o timbre ou qualidade de voz.

## 2.2.2 Barreiras à comunicação

Segundo Koontz, O'Donnell & Weihrich (1987), as falhas e barreiras acontecem devido à falta de planejamento de comunicação, as pessoas que não pensam no propósito da mensagem antes e já vão escrevendo ou falando.

Para Chiavenato (2002), existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências e intervêm no processo de comunicação, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente ao ser recebida, conforme a FIG. 5.



Figura5 – Barreiras ao processo de comunicação humana

Fonte: baseado em CHIAVENATO, 2002, p. 101.

De acordo com Chiavenato (2002), existem três tipos de barreiras à comunicação humana:

•Barreiras pessoais: decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais.

•Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação. Um trabalho que possa distrair uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre as pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino e ruídos estáticos na comunicação por telefone.

•Barreiras semânticas: são as limitações decorrentes dos símbolos através dos qual a comunicação é feita. As palavras ou outras formas de comunicação como gestos, sinais e símbolos podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado.

Gil (2001) descreve que, dentro do processo de comunicação, as barreiras podem causar prejuízos em relação à consecução dos objetivos, que acabam gerando conflitos entre as partes da administração da empresa.

Além dessas barreiras, o processo de comunicação pode sofrer interferências de ruídos que podem ser qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual ou escrita (GIL,

2001).

Gil (2001) apresenta alguns ruídos decorrentes do emissor: falta de clareza nas idéias, comunicação múltipla, problemas de codificação, bloqueio emocional, hábitos de locução e suposição a cerca do receptor. Além dos ruídos decorrentes do receptor, tais como: audição seletiva, desinteresse, avaliação prematura e preocupação com a resposta, crença e atitudes, preconceitos e estereótipos e comportamento defensivo.

Para Minicucci (2001), a mensagem a ser transmitida deve ser direta, clara, sem palavras rebuscadas, pois provocam distorções de comunicação.

Segundo Gil (2001), primeiramente, deve-se procurar saber com quem se irá falar, porque fatores como a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida.

Conforme já mencionado neste referencial, a capacidade de comunicação das pessoas é influenciada por duas habilidades básicas: a habilidade de transmissão (capacidade de se fazer compreender por outras pessoas) e a habilidade de escutar (capacidade de entender os outros) (BOWDITCH & BUONO, 1992).

Para os autores citados, as falhas de comunicação podem ser em partes, evitadas quando:

- o transmissor procura usar linguagem apropriada e direta;
- o transmissor fornece informações tão claras e completas quanto for possível;
- as interferências físicas e psicológicas são minimizadas ao máximo;
- canais múltiplos são usados para estimular os vários sentidos do receptor; e
- a comunicação face a face é usada.

### **3CONCLUSÃO**

O objetivo deste estudo foi a estruturação de um quadro de trabalho conceitual visando à complementação do aprendizado sobre processos decisórios.

Por meio do levantamento teórico realizado, foi possível a identificação das diversas fases do processo decisório. Após este apontamento inicial, foi desenvolvida uma análise mais aprofundada da importância da fase de diagnóstico dos elementos motivadores dos problemas ou das oportunidades. Várias ferramentas usadas para este levantamento foram descritas e verificou-se que o processo comunicativo permeia toda e qualquer forma de coleta de dados avaliada.

No que tange à importância da determinação das razões do problema ou da oportunidade, objeto principal deste artigo, a FIG.6 demonstra a conclusão alcançada após a realização da pesquisa bibliográfica realizada.

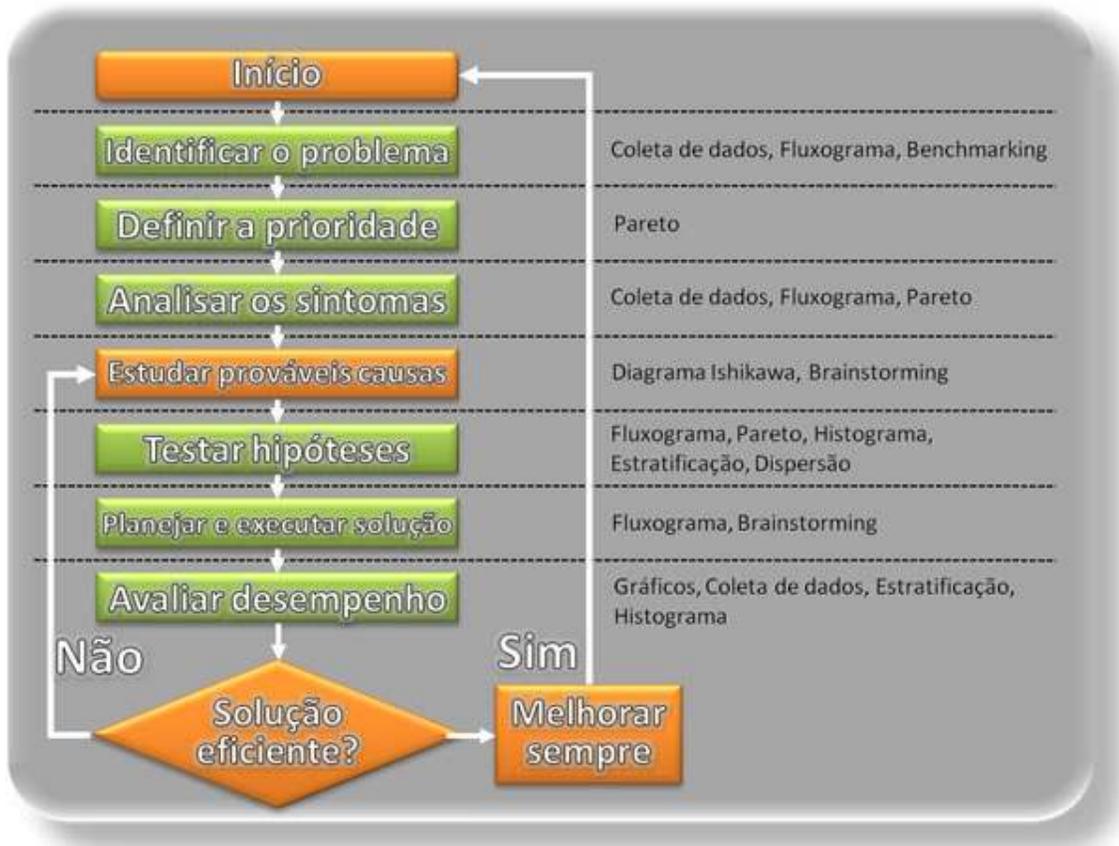


Figura6 – Fluxograma para resolução de problemas

Fonte: elaborada pela autora.

No primeiro momento, identificar o problema precede à etapa de estudo das possíveis causas. Esta identificação pode ser realizada de forma científica, dentro da própria organização, por meio da coleta de dados ou da análise dos processos descritos em fluxogramas. Outra forma de verificar o problema pode ser a avaliação de ambientes externos, porém com semelhanças ao interno. A prática do benchmarking evita a ocorrência de erros básicos ou de esforços desnecessários dentro da organização.

O próximo passo é de extrema importância, pois determina a prioridade da resolução dos problemas. O gráfico utilizado nesta etapa demonstra metodologicamente quais problemas ou oportunidades devem ser trabalhados em primeiro lugar.

Os sintomas já existentes dentro do ambiente não podem ser ignorados. Quando bem avaliados, contribuem enormemente para a análise das possíveis causas.

De posse dos dados ranqueados, o decisor pode partir em busca das prováveis causas do problema ou da oportunidade. O uso das ferramentas nesta etapa necessita estar apoiado num sistema comunicativo eficaz. Logo, os conceitos do processo comunicativo, das suas barreiras e dos papéis dos integrantes deste sistema devem ser claramente conhecidos pelo decisor.

A seguir, torna-se mister o teste da veracidade das causas levantadas. Este ponto de corte evita atividades inúteis na tomada de decisão, garantindo a eficiência e eficácia dos esforços a serem realizados.

Com base nas informações levantadas e nos testes realizados, torna-se necessária a fase de planejamento e execução das medidas. Posteriormente, deve-se avaliar os resultados obtidos. Obviamente, considerando os conceitos da Qualidade Total, origem das ferramentas aqui aplicadas, deve-se buscar a melhoria contínua do processo. Face ao exposto, fica caracterizado o fluxo cíclico do processo decisório.

## REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO Anthony F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo. Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antonio. Organização & métodos: uma visão holística. 7.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, H. M. R. A informação como ferramenta gerencial. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KOONTZ, Haroldo; O'DONNELL, Gyrl; WEHRICH, Heinz. Recursos humanos: desenvolvimento de administradores. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOSCIANSKI, André; SOARES, Michel dos Santos. Qualidade de software. São Paulo: Novatec, 2007.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3.ed. rev. e at. São Paulo: Atlas, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The Structure of "Unstructured" decision processes. Ithaca/New York: Administrative Science Quarterly, v.21, n.2, p.246-275, jun/1976.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 14.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SHETTY, Y. K. Aiming high: competitive benchmarking for superior performance. Long Range Planning , vol.26, no.1, 1993, pp. 39-44.

SIMON, Hebert A. Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

SPENDOLINI, M.J. Benchmarking. São Paulo: Makron Books, 1993.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. Administração. Tradução Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: 1999.

SUCUPIRA, Gerson. Gestão de processos empresariais. Disponível em: <http://www.cezarsucupira.com.br/artigos.htm>. Acesso em: 19 de outubro, 2008.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Qualidade em serviços de informação. Rio de Janeiro: Arte & Ciência, 2002.

---

Publicado em 08/11/2008

Fonte: Ideagri

Por IDEAGRI.



IDEAGRI - Inovação e Desenvolvimento no Agribusiness  
(31) 3221-0709 (31) 3344-3213 (31) 9952-6594  
ideagri@ideagri.com.br skype: ideagri www.ideagri.com.br