



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração à distância

RAUL ESPINDULA DE CARVALHO

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO: e as
Dificuldades Encontradas no Momento de Decidir

Brasília – DF

2012

RAUL ESPINDULA DE CARVALHO

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO: e as
Dificuldades Encontradas no Momento de Decidir

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor Mestre Mac Amaral Cartaxo;

Professor Tutor Doutor Onofre R. de Miranda.

Brasília – DF

2012

Carvalho, Raul Espíndula.

A importância da tomada de decisão: e as Dificuldades Encontradas no Momento de Decidir. – Brasília, 2012.

49 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Dr. Onofre R. de Miranda, Departamento de Administração.

1. Tomada de Decisão. 2. Processo Decisório 3. Banco do Brasil.
I. Título.

RAUL ESPINDULA DE CARVALHO

A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO: e as
Dificuldades Encontradas no Momento de Decidir

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Raul Espíndula de Carvalho

Onofre R. de Miranda
Professor-Orientador

Titulação, Nome Completo,
Professor-Examinador

Titulação, Nome Completo,
Professor-Examinador

Brasília, 14 de julho de 2012

DEDICATÓRIA

Louvo a DEUS, Pai Eterno e Misericordioso, que, com sua graça e suas bênçãos, me proporcionou força, sabedoria e serenidade, para a conclusão dessa graduação.

“O Senhor é o meu pastor. Nada me faltará”. Sl 23

“Tudo posso Naquele que me fortalece”. Fl 4,13

AGRADECIMENTOS

À equipe ao **Prof. José Matias Pereira**, que foi o idealizador do projeto Piloto-Pedagógico do Curso de Graduação em administração a Distância – Região Norte, juntamente com os Coordenadores e Professores da UnB, MEC-SEED, Banco do Brasil (integrante do Fórum das Estatais pela Educação) e Instituições Federais e Estaduais de Ensino Superior.

Agradeço a meu **Tutor Orientador Onofre R. de Miranda**, que orientou em todas as etapas da elaboração desse projeto.

Aos **demais professores-tutores**, em especial à Tutora e Coordenadora do curso Josivânia Silva Farias, que juntos trilharam o caminho do curso ADMEAD NORTE – pólo DF e contribuíram com a disseminação de seus conhecimentos, através da interação, troca do saber e motivação, proporcionando-me condições de buscar novos desafios.

Aos **funcionários** do Departamento de Administração Curso de Graduação em Administração à Distância, que sempre foram atentos e prestativos em atender da melhor forma possível. Em especial a Luciane, Delma, Daniel, Léo e Sara.

A **minha esposa Penha, minhas filhas Hortência, Nathália e Letícia**, que me apoiaram e me deram força desde o início de empreitada, me incentivando e não me deixando abater pelas dificuldades surgidas para alcançar o final desse caminho.

A **minha turma da UnB e minha turma da UECE**, em especial aos amigos e colegas do polo Região Norte TO/DF, com destaque para os amigos Marcilene, Suely, Ricardo, Jorge e Isaías (UnB), e Sérgio Cartaxo, Sérgio Luiz e Welington (UECE), que estiveram bem próximos, por meios dos grupos de seminários ou no aprendizado diário, um incentivando o outro a não desistir, e a todos que não foram citados, mas que contribuíram para o meu crescimento e aprendizado.

A todos vocês. MUITO OBRIGADO, que DEUS lhes abençoe sempre.

RESUMO

O presente estudo tem como tema principal de abordagem a reflexão teórica a respeito da importância e a necessidade de melhor compreensão de modelos administrativos relacionados ao processo de tomada de decisão, através de um estudo de caso junto a um setor específico de uma instituição financeira estatal. Neste sentido, ao longo desta pesquisa são analisadas especificidades pertinentes aos métodos teóricos de tomada de decisão, articulada por meio da revisão de literatura a respeito do processo decisório, no intuito de identificar e melhor compreender os aspectos gerais que devem ser considerados pelos gestores e pesquisadores interessados na temática aqui abordada. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo consiste basicamente na efetivação de pesquisa de cunho teórico e pesquisa qualitativa, na qual foram efetivadas análises documentais, entrevistas abertas e observação direta, através de pesquisas em documentos, aplicação de questionário e observação de atividades, que teve por foco principal a análise de processos decisórios no setor de uma diretoria de um banco estatal, onde foram empreendidos estudos documentais e entrevistas com funcionários atuantes no processo. O presente estudo procura identificar quais seriam as melhores decisões de caráter administrativo para atender a demanda e teve como a emissão de um parecer categórico a respeito de possíveis soluções a serem implementadas nas atividades de gestão de investimentos em soluções para modernização e ampliação dos equipamentos de segurança. Assim recomenda a otimização do processo decisório, com delegações de alçadas decisórias, levando-se em conta as necessidades mais urgentes, atendendo as demandas mais importantes e planejando os investimentos para os próximos exercícios, visando à otimização da tomada de decisão final do setor.

Palavras-chave: Processo Decisório. Tomada de Decisão Organizacional. Banco do Brasil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização	9
1.2	Formulação do Problema	10
1.3	Objetivos Específicos	10
1.4	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	A Importância da Tomada de Decisão.....	12
2.2	Elementos que Compõe o Processo Decisório	14
2.3	Modelos de Tomada de Decisão	16
2.4	Decisões Programadas e Não-Programadas	17
2.5	Administração Estratégica	18
2.5.1	Controle estratégico	19
2.5.2	Balanced scorecard.....	20
2.6	Estratégia Empresarial	21
2.7	Planejamento Estratégico.....	22
2.7.1	Análise do ambiente	22
2.7.2	Análise de cadeia de valor	24
2.7.3	Formulação de uma estratégia.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	26
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	26
3.2	Caracterização da Organização	27
3.3	População e Amostra	27
3.4	Caracterização dos Instrumentos de Pesquisas.....	29
3.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	30
3.5.1	Entrevista aberta	31
3.5.2	Análise documental	32
3.5.3	Observação direta	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34
4.1	Perspectivas e Sugestões	42
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	44
6	REFERÊNCIAS	46
	ANEXO 1	49

1 INTRODUÇÃO

A decisão é uma das atividades na qual todos nós estamos envolvidos diariamente e, muitas vezes, não nos damos conta de sua importância.

Segundo Hammond et al (1999) “saber tomar decisões é uma capacidade fundamental na vida das pessoas”.

Pereira e Fonseca (1997) apontam que a palavra decisão é formada pelo prefixo de (prefixo latino aqui com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra caedere (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”. Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando para solucionar um problema temos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não esta ação.

Moritz e Pereira (2006) afirmam que, quando uma organização se encontra diante de uma situação em que um problema apresente mais de uma opção que pode se transformar em sua solução, uma decisão precisará ser tomada. Este processo de escolher o caminho mais adequado, naquela circunstância, também é conhecido como Tomada de Decisão.

Para Simon (1965), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações dentre aquelas que são fisicamente possíveis para o decisor, bem como para a organização e as pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade.

Silva (1989) aponta que o processo decisório poderá ser centralizado ou participativo. A decisão centralizada simplifica o processo. Entretanto corre o risco de apresentar distorções e divergências entre os objetivos a serem alcançados e os meios para tal, principalmente porque necessita de um envolvimento e aceitação total de todos os intervenientes, o que nem sempre ocorre.

Em contrapartida, a decisão compartilhada é mais complexa, pois implica na participação e envolvimento de diversas pessoas na tomada de decisão. Devido ao

fato de englobar interesses diversos em torno de um mesmo objetivo, pode acarretar em uma dinâmica de acertos, negociações e coalizões entre participantes (SILVA, 1989) cujas divergências podem levar à substituição de decisões racionais por barganhas, pressões e relações de poder, e à substituição de visões objetivas por metas e interesses subjetivos (DRENTH; KOOPMAN, 1992), pois são caracterizados pela sua natureza política, inerente a qualquer tipo de negociação.

É imprescindível que as decisões em uma organização sejam tomadas levando-se em consideração os objetivos estratégicos. O uso de informações confiáveis e de sistemas que auxiliam este tipo de informação tornou-se uma questão central ao sucesso organizacional.

1.1 Contextualização

O processo decisório dentro das organizações está tão presente que se pode confundir tomada de decisão com administração. A função de administrar a empresa é extremamente decisória. Os processos administrativos são basicamente processos decisórios. As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência da empresa e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam funcionários, acionistas, fornecedores ou clientes.

O processo decisório é complexo e contém várias etapas, as quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Por se tratar de um processo complexo e envolver diversos fatores e variáveis, há dificuldades no momento de decidir. Estas dificuldades são fatores restritivos que podem prejudicar o processo e contribuir para que o resultado final não seja o esperado. Kendall e Kendall (1991) identificam as dificuldades, relacionando-as com três fases do processo a partir do modelo de Simon, conforme apresentado na Figura 1, abaixo:

Figura 1: Dificuldades e fases do processo de decisão

FASE DE INTELIGÊNCIA OU INVESTIGAÇÃO	Dificuldade para identificar o problema
	Dificuldade para definir o problema
	Dificuldade para categorizar o problema
FASE DE DESENHO OU CONCEPÇÃO	Dificuldade de gerar alternativas
	Dificuldade para descrever ou quantificar alternativas
	Dificuldade para estabelecer critérios de desempenho
FASE DE ESCOLHA OU SELEÇÃO	Dificuldade para identificar o método de seleção
	Dificuldade de organizar e apresentar a informação
	Dificuldade de selecionar alternativas

Fonte: Kendall; Kendall (1991)

Podemos sintetizar as dificuldades do processo decisório em três perguntas chaves:

- Como superar as dificuldades no momento de decidir?
- Qual o modelo que melhor se aplica para solucionar este problema?
- Como avaliar se o modelo aplicado leva á melhor decisão?

1.2 Formulação do Problema

A problemática levantada pelo presente estudo pode ser caracterizada pela seguinte questão: quais as dificuldades encontradas no processo decisório em uma instituição financeira estatal.

Considerando o problema apontado, o objetivo essencial deste estudo consiste em identificar as dificuldades encontradas no processo decisório em uma instituição financeira estatal.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar conceitos e aspectos pertinentes ao processo de tomada de decisão em uma instituição financeira estatal;

- Realizar um estudo de caso junto a um setor específico de uma instituição financeira estatal, no intuito de analisar o modelo vigente do processo de tomada de decisão;
- Identificar modificações que podem ser implementadas no processo decisório de uma instituição financeira estatal;

1.4 Justificativa

São muitas as dificuldades encontradas pelas organizações na hora de tomar as decisões. A busca pela “decisão perfeita” e a melhoria do processo decisório devem ser constantes. Por tudo isso minimizar as dificuldades do processo e torná-lo mais objetivo e prático, são premissas para a elaboração deste trabalho.

O estudo de modelos teóricos é um caminho importante para identificar seus pontos fortes, bem como seus pontos fracos, onde os mesmos não conseguem produzir os resultados esperados na sua aplicação, ou seja, onde precisam ser aprimorados.

O mapeamento das principais dificuldades no momento de tomar a decisão é fundamental para as organizações. O administrador que conseguir superar esses obstáculos de maneira mais rápida e eficiente, tornará seu processo decisório mais ágil e com melhores resultados para a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial abaixo, serão abordadas as fundamentações teóricas sobre o processo decisório, sua importância para as pessoas e para as organizações, os elementos que compõem o processo, bem como a administração estratégica, a estratégia empresarial e o planejamento estratégico.

2.1 A Importância da Tomada de Decisão

Sanches (1998) esclarece que uma das atividades mais importantes que as pessoas realizam no seu dia a dia é a de tomada de decisões. Para o autor essas atividades são importantes até mesmo quando o seu exercício se restringe a não decidir sobre um determinado fato ou questão, dado que a ausência de decisão já é, em si mesma, uma forma de decisão.

Percebe-se o quanto é importante as formas de conduta adotadas quanto ao processo de tomada de decisão, busca de consenso e liberdade de escolha também a questão da avaliação da tomada de decisão.

Para Sanches (1998) o processo de decisão e avaliação ocorre, de modo similar, no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, com a diferença de que nestes processos tendem a ocorrer de modo mais fragmentado em razão da divisão de papéis e responsabilidades pelos seus vários departamentos.

Nestas áreas, segundo Sanches (1998) a maior parte das decisões são atípicas (não-programadas) e têm caráter estratégico (arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos), dado que, em tais áreas, a equívoca tomada de decisão tende a ocasionar grandes prejuízos ou consequências danosas à realização dos objetivos da empresa ou organização.

Sanches (1998) afirma que as organizações, a fim de instruir os processos decisórios críticos (estratégicos) estruturam sistemas de apoio, com vistas a tornar

disponíveis informações selecionadas, organizadas de acordo com o seu ambiente operacional e com as necessidades dos decisores.

Outro ponto importante, apresentado por Sanches (1998) é a questão do planejamento. Para Sanches (1998), o termo planejamento significa ato ou efeito de planejar. Portanto, se planejar é conhecer a realidade presente e formular imagens de uma realidade desejável e viável para o futuro, bem como articular as providências que viabilizem à materialização de tal realidade, Sanches (1998) afirma que se pode definir planejamento como o conjunto de ações integradas, situadas no tempo e no espaço, orientadas para a solução de problemas (existentes ou antecipados) ou implementação de mudanças através do apropriado emprego dos recursos. Não é nem inspiração nem projeção, muito menos "achologia".

O planejamento ajuda a criar estruturas para o processo da tomada de decisão. O planejamento define as atividades que orientam a vinculação de recursos e o desempenho da empresa. A falta de planejamento pode acarretar diversas perdas em diferentes setores. Para as grandes empresas, a falta de planejamento pode gerar prejuízo financeiro, para as pequenas empresas, imagina-se que o prejuízo pode ser maior.

Portanto, a estratégia deve estar alinhada com o planejamento empresarial e a tomada de decisão. O alinhamento estratégico dos negócios e da Tomada de decisão é muito importante para a sobrevivência das organizações, principalmente quando é utilizado como uma ferramenta de gestão.

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, elas "constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores" (EMMERICH, 1962, p. 161), e são uma "atividade crucial para as organizações" (FREITAS et al., 1997).

Morgan (1996, p. 171) ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões".

Simon (1965) cita que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

Por muito tempo a visão dominante no processo decisório foi baseada na racionalidade, pela qual se buscava sempre a decisão ótima, sendo que para isso

era preciso analisar todas as alternativas possíveis, identificadas de acordo com sua importância e consequência, selecionar todas as informações necessárias, e, baseado nisso, tomar a decisão correta. Essa proposta elaborada por Simon (1965) foi denominada de Modelo de Decisão Racional. Porém, devido às suas limitações, o ser humano não consegue conceber todas as alternativas possíveis, nem ter acesso a todas as informações necessárias em dado momento (SIMON, 1965).

Ao estudar o processo decisório, autores como Simon (1965), Lindblom (1959) e March e Simon (1965), demonstraram que se não há como dispor de todas as informações, nem listar todas alternativas, então, a decisão racional não é possível, mas apenas a decisão possível em um dado momento. Isto porque a decisão tem um momento limite para ser tomada, não há como ficar exaustivamente buscando informações e enumerando alternativas, mesmo porque as decisões são tomadas em ambientes turbulentos, com grandes implicações e que exigem decisões rápidas (MORGAN, 1996; MOTTA, 1999; SIMON, 1965).

Segundo Weill (1990):

[...] quando as empresas investem em tecnologia de informação, principalmente em sistemas que auxiliam o processo de decisão organizacional, elas fazem-no com intuito de melhorar seu desempenho com relação a um ou vários aspectos.

Por outro lado, de nada adianta o suporte tecnológico, se o processo decisório não for pautado pela ética e profissionalismo, observando regras, procedimentos e métodos, e também ser articulado em torno do objetivo a ser alcançado.

2.2 Elementos que Compõe o Processo Decisório

O maior benefício no estudo da decisão parte do princípio em que, mais do que lógica, é psicológica. Pereira e Fonseca (1997).

- Desperta a percepção de um problema;

- Motivação para resolução do problema;
- Baseia-se em valores e critérios;
- Está relacionada com a cultura, com os sistemas de poder vigente e com os comportamentos decorrentes desse contexto;
- Envolvimento de perdas, angustias e frustração, pois a escolha de uma das alternativas, dar por resultado renúncia de todas as outras;
- Trabalha com a incerteza, provocando desgaste emocional;
- Ser criativo quanto a identificação de alternativas em ambientes em constantes mudanças.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997, p.182):

A proliferação de abordagens fragmentadas do processo decisório decorrente da inexistência de um campo teórico suficientemente abrangente que lhe de guarida. Por isso, mesmo admitindo a sua globalidade, podemos somente descrever algumas de suas faces.

Para Chiavenato (1997), o processo decisório é o caminho que o tomador de decisão desenha em sua mente para chegar a uma decisão. E afirma que em todas as decisões, existem certos ingredientes que estão sempre presente. Citando-os:

O estado da natureza: São as condições de incerteza, risco ou certeza que existem no ambiente de decisão que o tomador de decisão deve enfrentar; O tomador de decisão: É o indivíduo ou grupo que faz uma opção entre várias alternativas. O tomador de decisão sempre é influenciado pela situação em que está envolvido, pelos seus valores pessoais e o envolvimento social, bem como pelas forças políticas e econômicas que estão presentes; Os objetivos: São os fins ou resultado que o tomador de decisão deseja alcançar com suas ações. Há muita variação no grau em que os objetivos organizacionais são estáveis e facilmente identificados ou mensurados; Preferências: São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; A situação: São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora de seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha; Estratégia: É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos que pode utilizar ou dispor. Resultado: É a consequência ou resultado de uma determinada estratégia (CHIAVENATO, 1997, p. 255-256).

No entanto, para tomar decisões acertadas e de forma segura é necessário visualizar a organização como um todo. A administração estratégica surge de forma a possibilitar essa visualização.

2.3 Modelos de Tomada de Decisão

Existem estudos e indicações sobre modelos de tomada de decisão. Esses modelos são úteis, por vezes, como referencial básico, para o processo de tomada de decisão por parte dos gestores de uma organização. Selecionamos a seguir, um modelo apontado por Silva (2007) como norteador teórico:

Criado a partir dos conceitos da racionalidade absoluta da economia clássica, Motta e Vasconcelos (2002) comentam sobre o modelo decisório racional, que sugere que a tomada de decisão organizacional apresenta-se em quatro estágios distintos: (1) identificação de problemas, (2) elaboração de alternativas de solução, (3) comparação das alternativas de solução e (4) implementação da decisão [...]:

1. Identificação e definição de problemas – é o momento em que o gestor sente a necessidade de resolver uma questão organizacional a partir da análise do seu ambiente;
2. Elaboração de alternativas de solução – a economia clássica considera que o gestor conseguirá levantar todas as alternativas possíveis para a resolução da questão em análise;
3. Comparação das alternativas de solução – o gestor deverá ter a capacidade de analisar todas as alternativas com a profundidade necessária para se obter a decisão ideal; e
4. Implementação da decisão – trata-se da execução do caminho escolhido e do processo de avaliação de seus efeitos. É o ponto no qual o gestor mede sua própria satisfação ou frustração com a decisão tomada.

É importante ressaltar que esses quatro estágios apontados por Silva (2007) é preciso que eles ocorram de “forma concatenada”. A seguir Silva, citando Robbins e Coulter (1998) indica:

[...] alguns pressupostos para o modelo racional de decisão:

- Clareza do problema - na tomada de decisão racional, o problema é claro, com todas as informações possíveis a respeito da situação à disposição do tomador de decisão;
- Orientação para o objetivo - não há dúvidas quando aos objetivos que devem ser alcançados;
- Opções conhecidas - supõe-se que haja a possibilidade de identificar todos os critérios relevantes e listar todas as alternativas viáveis;
- Preferências claras - a racionalidade prevê que o tomador de decisão possa classificar as alternativas de decisão de acordo com sua relevância;

- Preferências estáveis - supõe-se que os critérios de decisão específicos sejam constantes e que os pesos a eles conferidos sejam estáveis ao longo do tempo;
- Inexistência de limitações de tempo e de custo – todas as informações a respeito dos critérios e alternativas podem ser obtidos independentemente de qualquer limitação financeira ou temporal;
- Máximo retorno – o tomador de decisão sempre escolhe a alternativa que leva ao maior retorno econômico para a organização.

2.4 Decisões Programadas e Não-Programadas

As decisões podem ser classificadas em programadas e não-programadas (SIMON, 1977). As decisões programadas são repetitivas e rotineiras, ou seja, existe um procedimento para solucionar determinado problema, geralmente embasado em soluções anteriores; como os seus critérios de desempenho são claros, essas decisões são bem estruturadas. Decisões programadas são as decisões operacionais que podem ser tomadas seguramente por níveis hierárquicos inferiores. Simplesmente é realizado aquilo que outros fizeram na mesma situação. Por isso mesmo as decisões programadas são apoiadas em procedimentos, regras ou políticas organizacionais.

Já as decisões não-programadas são mal definidas e não contam com procedimentos claros para que se possa resolver o problema. De acordo com Bertero (1994):

[...] são aquelas que não são familiares, que não seguem um mesmo modo de raciocínio. Portanto, elas representam um desafio para os administradores, visto que a inexistência de um caminho composto por uma seqüência de passos bem definidos para a tomada de decisão. Para tornar estas questões ainda mais desafiadoras, estas decisões são geralmente tomadas nas áreas mais significativas das atividades organizacionais.

As decisões não-programadas são usadas quando a organização não percebeu o problema e, portanto, não previu uma reação. Não há critérios claros de decisão e há incerteza a respeito de se a solução proposta irá realmente resolver o problema. Visto que as decisões pretendem direcionar os caminhos de uma organização em seus mercados de atuação, as conseqüências potenciais de decisões não programadas ou estratégicas têm sérias implicações para os administradores.

Devido a suas conseqüências, estas decisões são de responsabilidade do principal executivo de uma organização. Como é pouco provável que exista um modelo para determinar o processo pela qual as decisões são tomadas, elas poderão não ser completamente racionais. Tais decisões são únicas e não-recorrentes, necessitando de uma resposta sob medida, personalizada.

2.5 Administração Estratégica

De acordo com Certo e Peter (2005, p. 3) o estudo da administração estratégica teve sua formação definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas. Um resumo dessa pesquisa, chamada de Relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de administração passasse a incluir um curso de capacitação na área de política de negócios, tornando-se mais abrangente:

O curso de política de negócios propostos deve ter características muito particulares. Em vez de apresentar os estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, ele deveria enfatizar a identificação, a análise e a solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas. O relatório também recomendava que o curso de política de negócios procurasse agregar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidade dos estudantes usando esse conhecimento. O relatório Gordon-Howell foi amplamente aceito. Por volta dos anos 70, a disciplina política de negócios já fazia parte do currículo de muitas escolas de administração (CERTO; PETER, 2005, p. 3).

Certo e Peter (2005, p. 4) definem administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Cornell Maier, ex-presidente da Kaiser, oferece uma boa indicação de como a administração estratégica pode e deve ser seriamente considerada nas empresas:

Iniciamos a implementação de nosso plano estratégico para a próxima década. Após dois anos de formulação, o plano leva a Kaiser a identificar seu negócio mais promissor e a focar seus recursos em desenvolvimento e lucratividade de longo prazo. Os recursos ampliados serão alocados para as linhas de negócios nas quais a empresa acredita que residam suas forças, tais como a alta tecnologia, baixos custos e fortes posições no mercado (apud CERTO; PETER, 2005, p. 4).

Para Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 46), a Administração Estratégica é como um processo que segue etapas, as quais estão inter-relacionadas onde a mudança em uma afetará as demais. Corroborando com essa definição os autores Fernandes e Berton (2006, p. 9) afirmam que “Administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente.”

Como define Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 45)

Administração Estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução de controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Segundo Castor (2006, p. 10), o processo de administração estratégica é composto por quatro atividades: o diagnóstico estratégico, servindo para adquirir conhecimento necessário para elaborar e executar as estratégias. O planejamento estratégico que, baseado no diagnóstico, analisa e escolhe medidas a serem tomadas para atingir os objetivos, estabelecendo ações para cada área funcional. A implementação das estratégias responsável por alocar recursos necessários, determinar mecanismos de coordenação e distribuir responsabilidades a cada um.

2.5.1 Controle estratégico

Conforme descreve Rebouças (1999), acerca do papel/função do controle estratégico, o mesmo deve “acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas [...]”.

Entre outros itens fundamentais para o sucesso do controle estratégico podemos citar a motivação e a capacidade dos executores, bem como a quantidade de tempo adequada para o bom desempenho desta função.

Rebouças (1999) descreve as principais finalidades do controle estratégico, das quais enfatizamos a seguir: “identificar problemas [...], verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados [...] e verificar se a estruturação da empresa está delineada de forma inteligente com seus objetivos [...]”.

Assim sendo, o controle estratégico, conforme descrito anteriormente, proporciona os elementos fundamentais para que os responsáveis pelas decisões estratégicas das empresas possam, em um processo contínuo, avaliar e modificar, caso necessário, os rumos ditados pelo próprio processo de planejamento estratégico.

2.5.2 Balanced scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), para manter o rumo a excelência empresarial, são necessários indicadores sobre diversos aspectos do ambiente e desempenho organizacional. O Balanced Scorecard serve de instrumento para os executivos alcançarem o sucesso no futuro. Ele traduz a missão e a estratégia da organização através de um conjunto que engloba medidas de desempenho que serve de base para um sistema de mensuração e gestão estratégica.

Com a era da informação ficou mais difícil, principalmente para as empresas prestadoras de serviços, assegurarem o sucesso competitivo, pois, essa nova fase exige novas capacidades das organizações. A capacidade de exploração e mobilização dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva. Na era da informação, o Balanced Scorecard se tornou base para gerenciamento das empresas.

“O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 9). Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 10) no mundo dos negócios o conhecimento da administração estratégica torna-se imprescindível não

só por possibilitar o aumento do desempenho, mas também para gerar oportunidades e mais eficácia no trabalho.

2.6 Estratégia Empresarial

Na perspectiva empresarial, segundo Fernandes e Berton (2006, p. 139), a estratégia têm o sentido de visualizar e concretizar uma situação futura desejada, levando em conta as oportunidades que o mercado oferece, de um lado, e os recursos de que a organização dispõe, do outro. Já para Castor (2006, p. 12), a estratégia na perspectiva empresarial encadeia decisões táticas e operacionais que levem a vencer a batalha. Trata-se de alocar os diferentes recursos empresariais, que são eles os humanos, financeiros, tecnológicos, entre outros, de maneira que a organização possa cumprir seus maiores objetivos.

A organização procura sempre se preparar para vencer as batalhas com a concorrência, porém, mesmo após ganhar muitas delas, a guerra pode ser perdida, se a idéia central não for obedecida. Segundo Castor (2006, p. 12), a estratégia empresarial tem uma idéia central, a qual depois é traduzida em decisões e ações táticas e operacionais. Para Chandler (2006 apud CASTOR, 1998, p. 13), existe uma variedade de definições para estratégia, porém, para o autor, a mais precisa e clara é: “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários a consecução dessas metas”.

Castor (2006, p. 14) afirma que o estrategista é quem estuda a situação atual da empresa no mercado, estabelecendo objetivos e determinando as ações, recursos e medidas a serem tomadas para alcançá-los. A estratégia é algo duradouro, pois busca atender a fatores e tendências importantes e complexos do mercado. Ela pode sofrer ajustes, se preciso, porém, se toda vez que a empresa encontrar dificuldades, ela mudar sua estratégia, provavelmente ocorrerá confusão e desperdício de recursos.

2.7 Planejamento Estratégico

Segundo Fernandes e Berton (2006, p. 167) o planejamento estratégico é a sistematização do pensamento estratégico em que serão definidos processos e procedimentos que nortearão a direção que a empresa deve seguir.

A diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico traduz a diferença entre a amplitude das mesmas, ou seja, administração estratégica consiste em planejar, executar e controlar; e o planejamento estratégico refere-se unicamente ao primeiro passo do processo. Robbins (2000, p. 117) afirma que o planejamento serve para definir o que será feito e como será feito para se atingir uma determinada meta. Ele pode ser feito de maneira formal ou informal e normalmente tem um período de tempo de cinco ou mais anos.

Para Fernandes e Berton (2006, p. 134) é de extrema importância que as organizações tenham claro qual é o negócio da empresa, pois essa definição faz com ela estabeleça limites a sua atuação, guiando a empresa na tomada de decisão e trazendo possivelmente assertividades. O limite que está definição cria não deve ser nem muito ampla, pois acaba não orientando sua ação no mercado, e nem muito estreita, para que ela não perca oportunidades. Refletir e definir o negócio da empresa, pensar sobre como quer que esse negócio seja visto é de grande valor para todas as organizações.

2.7.1 Análise do ambiente

A mesmos autores afirmam que outra análise importante é a do ambiente externo, que é onde a organização atua. E, como atualmente o ambiente encontra-se cada vez mais turbulento, é necessário levar em consideração esse fator. Uma das principais etapas da administração estratégica é a análise desse ambiente, pois ele proporciona a identificação das ameaças e oportunidades. Quando o ambiente sofre mudanças e a empresa não toma nenhuma atitude ou até mesmo não se da conta, ela pode acabar sendo eliminada do mercado.

Para Fernandes e Berton (2006, p. 137) existem dois níveis de análise do ambiente, ambiente geral e operacional. No ambiente geral ou macroambiente, existem diversas forças externas que causam impactos à maioria dos negócios, de maneira imposta e que dificilmente podem ser modificadas. Essas forças podem ser econômicas, sociais, tecnológicas e políticas. Já no ambiente operacional ou setorial, esse impacto é específico para cada setor e o poder em influenciá-lo é maior. Esse ambiente é constituído pelos clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, concorrentes etc. Distinguir esses ambientes que se misturam gera uma maior compreensão para o desenvolvimento das estratégias específicas. As empresas que identificam e respondem as necessidades e tendências do macroambiente têm grande chance de serem bem-sucedidas.

As técnicas existentes para mapear o ambiente setorial de uma empresa são: “análise estrutural da indústria (Modelo das Cinco Forças de Porter), análise do ciclo de vida de um setor, análise do tamanho e crescimento do mercado, análise da atratividade do setor, análise da concorrência” (FERNANDES; BERTON, 2006, p. 69).

Segundo Castor (2006, p. 6), a análise externa é voltada para fatores que se encontram fora da organização, o ambiente. Já a análise interna visa compreender a empresa internamente, examinando os recursos que a empresa dispõe para honrar seus objetivos, combinando os recursos para criar valor e identificando para quem esse valor é criado.

Essa visualização interna serve para a análise quantitativa e qualitativa dos distintos recursos estratégicos e o jeito como a organização os utiliza, permitindo, assim, que a empresa visualize melhor sua carência de recursos. Ou seja, o que irá estabelecer a capacidade de ação ou reação à estratégia da organização e a análise e identificação de carências de recursos. Esses recursos são de natureza tecnológica, humana, material e organizacional, e podem ser tangíveis e intangíveis.

Corroborando com essa idéia, Fernandes e Berton (2006, p. 70) afirmam que a análise da organização serve para evidenciar as forças e fraquezas da empresa, determinadas a partir da posição de seus produtos/serviços em seu mercado de atuação. As competências essenciais dão à organização vantagem

competitiva, pois provém o acesso a diversos mercados, contribuem no valor do produto percebido pelo cliente e também são características difíceis de imitar.

Competência organizacional é a maneira como a empresa desenvolve as atividades necessárias ao seu sucesso. Ela é composta pelos recursos tangíveis e intangíveis que a empresa possui, desde máquinas até mesmo algo a que ela tenha acesso por um período de tempo. Esses recursos devem viabilizar um valor ao cliente e também devem ser sustentáveis e versáteis. O conceito de competência encontra-se com a cadeia de valor quando a organização percebe quais são as atividades e competências de maior força e as de maior fragilidade, após analisar cada etapa da cadeia de valor.

2.7.2 Análise de cadeia de valor

A análise da cadeia de valor é um processo sistemático, que observa todas as etapas envolvidas na produção de um produto ou serviço, com intuito de separar as atividades que agregam ou não valor, funcionando como uma reengenharia dessa cadeia. Outro objetivo da análise da cadeia de valor é identificar os elos que são mais frágeis, aquelas atividades que tem custos altos frente as alternativas de mercado. Uma alternativa para reforçar elos frágeis é criar alianças estratégicas, ou terceirizar com empresas que tenham baixos custos (FERNANDES; BERTON, 2006).

Segundo Fernandes e Berton (2006, p. 73), ao analisar a organização deve-se fazer o diagnóstico das áreas funcionais (marketing, produção, recursos humanos e financeiros), comparando a empresa com seus concorrentes. Assim ela poderá observar se ela tem alguma desvantagem. A avaliação das áreas funcionais ajuda na compreensão dos níveis de performance e também complementando as observações obtidas em outras análises como, a de competência a de cadeia de valor e de estratégias genéricas.

Após fazer toda análise do ambiente e o diagnóstico da organização, vem a fase de formulação das estratégias. Existem técnicas e matrizes que utilizam

informações obtidas no ambiente externo e interno, que permitem entender a atuação da organização através de quadros teóricos, proporcionando insights² para o desenvolvimento de estratégias.

2.7.3 Formulação de uma estratégia

Muitas pessoas acreditam que a elaboração de uma estratégia requer um grande volume de estudos que geram elevados custos também, sendo que então não é de alcance para pequenas e médias empresas. Porém a essência da estratégia encontra-se na capacidade de pensar estrategicamente na empresa em relação ao cenário em que ela está inserida e as tendências que se apresentam nele, articulando idéias e alocando recursos necessários para atingir as metas.

Para Porter (1999, p. 40), a formulação da estratégia se dá pelo processo de análise ambiental e identificação dos pontos fortes e fracos.

Que são as posturas da empresa com relação as causas subjacentes de cada força. Em seguida o estrategista é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui o posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas e/ou a influência no equilíbrio das forças através de manobras estratégicas melhorando, dessa forma, a posição da empresa; e/ou a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes as forcas e da relação da empresa a essas alterações, na esperança de esporá-las de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu conhecimento pelos concorrentes.

Na perspectiva do autor acima, no processo de formulação da estratégia, ocorre uma análise de todo o ambiente interno e externo, fazendo com que ocorra uma melhor compreensão deles. A estratégia serve para que a empresa tenha um desempenho superior, melhorando continuamente para enfrentar a competição e se manter no mercado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Para Cervo e Bervian (2002, p. 63), “a pesquisa, de modo geral, é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”. Esses autores explicam que a pesquisa parte de uma dúvida ou problema que busca uma resposta e por isso utiliza-se de um método científico. Ainda no entendimento de Cervo e Bervian (2002, p. 66), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Sobre pesquisa bibliográfica, Cervo e Bervian (2002, p. 65) pontuam:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. (...) busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Foram utilizadas a pesquisa descritiva e bibliográfica para a realização do estudo, incluindo também uma investigação documental a fim de obter dados relevantes na apuração dos resultados.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que a pesquisa descritiva explica um problema partindo de referências teóricas já publicadas.

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo, tendo em vista que este método está focado “[...] em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados.” (ZANELLA, 2006, p. 99)

Na realização deste trabalho, buscou-se apreender o processo decisório praticado pelos gerentes de divisão de gestão da segurança do Banco do Brasil. Já

na pesquisa bibliográfica procuram-se referências teóricas, publicadas em livros, artigos, documentos oficiais, etc.

Ao realizar a pesquisa descritiva, foi utilizada a investigação documental a partir de documentos conservados no interior da empresa, foco deste estudo. Cervo e Bervian (2002) colocam que os documentos investigados são utilizados para poder descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características.

3.2 Caracterização da Organização

A organização escolhida neste trabalho é o Banco do Brasil S/A, empresa de economia mista, instituição financeira líder no segmento bancário. A rede de dependências do Banco do Brasil se estende por todo o território nacional e o banco está presente na grande maioria dos municípios do Brasil.

A pesquisa foi realizada na Diretoria de Gestão da Segurança - DIGES, gestora dos recursos orçamentários para investimentos na infra-estrutura e equipamentos de segurança da instituição. Assim, foi analisado o processo decisório para a aplicação desses recursos, na respectiva seção, perante a demanda de ampliação e modernização do aparato de segurança da empresa.

3.3 População e Amostra

O universo ou população de pesquisados foram funcionários da Diretoria de Gestão da Segurança – DIGES, especificamente na Gerência Executiva de Soluções Estratégicas para Segurança de Ambientes e Pessoas – GESAP e Gerências Regionais de Segurança – RESEG, que dispõe de informações necessárias para o estudo em questão.

Vergara (2003, p. 50) define amostra como “parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Neste sentido, a amostra escolhida foi do tipo não probabilística, com o critério de acessibilidade e, de acordo com Vergara (2003), este tipo de amostra seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

Participaram da pesquisa quinze funcionários que possuem cargo de gerência e assessoria, lotados na GESAP, bem gerentes das regionais de segurança. Todos os pesquisados participaram de entrevistas, com questões abertas, o que possibilitou esclarecer aspectos sobre o funcionamento dos processos desempenhados no setor, por meio de entrevista aberta.

Os gerentes de divisão e os assessores desempenham suas funções na Gerência Executiva de Soluções Estratégicas para Segurança de Ambientes e Pessoas – GESAP, na sede da Diretoria de Gestão da Segurança – DIGES, em Brasília (DF), no nível estratégico. Os gerentes regionais de segurança desempenham suas funções nas Gerências Regionais de Segurança – RESEG, no nível tático.

Os gerentes de divisão têm como função principal gerenciar as atividades de suas respectivas divisões, com foco no desenvolvimento da estratégia da diretoria, cada um em seu campo de atuação. Os assessores, por sua vez, são os funcionários que compõem cada divisão. Sua atuação é focada na assessoria do gerente de divisão, através da gestão de processos a seu cargo.

Os gerentes regionais tem como função principal o gerenciamento das atividades das regionais de segurança. Eles representam a diretoria no em seus respectivos estados e regiões geográficas e são responsáveis pela implementação das estratégias traçadas pela diretoria, na jurisdição de cada regional de segurança.

A maior parte dos pesquisados é do sexo masculino (80%), com uma média de idade de 41,7 anos, que variou entre 23 a 53 anos. A maioria dos pesquisados tem mais de 20 anos de profissão (73,33%), com uma média de tempo de serviço de 20,9 anos, que variou entre 03 e 31 anos. Com relação aos cargos exercidos constatou-se um equilíbrio entre os entrevistados, sendo sete do segmento gerencial e oito do segmento de assessoria. No campo de atuação, a maior parte do

entrevistados exercem suas funções no nível estratégico (66,66%), sendo três gerentes de divisão e oito assessores, em contrapartida com quatro gerentes regionais de segurança, que exercem suas funções no nível tático (33,33%).

3.4 Caracterização dos Instrumentos de Pesquisas

Quanto aos instrumentos de pesquisa utilizados, Zanella (2006, p. 109) afirma que “o questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), comportamentais (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância).”

Para a consecução do estudo foram utilizados três instrumentos: **o primeiro** foi utilizado para coletar dados junto aos entrevistados da diretoria, através de realização de entrevista aberta, a qual foi feita com a aplicação de um questionário aos participantes e apoiada pelas informações subsidiárias da pesquisa bibliográfica, a qual é fundamental para o resultado final, visto que sistematiza o assunto que a maior parte dos cientistas aprendeu na prática, como afirma Roesch (1999). Cerro e Bervian (2002) complementam afirmando que estes tipos de pesquisas explicam um problema partindo de referências teóricas já publicadas.

O questionário foi desenvolvido e elaborado com foco nas atividades da diretoria, os objetivos de cada uma delas, fluxo de desenvolvimento, ciclo temporal, rotinas, bem como na hierarquia das atividades, responsabilidade pela execução, recursos tecnológicos necessários, adequação das necessidades de informação e dados utilizados no processo.

Para Hair Júnior et al. (2005, p. 162), “uma entrevista ocorre quando o pesquisador fala” diretamente com o respondente, fazendo perguntas e registrando as respostas.” A entrevista, possibilita ao entrevistador obter *feedback* além de utilizar-se de auxílio visual, são flexíveis quanto ao local e permitem ao pesquisados

aumentar o índice de participação explicando o seu estudo e delineando sua importância.

O **segundo** instrumento de pesquisa utilizado para identificar os procedimentos e atividades da diretoria foi a análise documental, realizada através de pesquisa em documentação administrativa (organogramas, relatórios, normas internas, ordens de serviço, etc.). Segundo Zanella (2006, p. 121), a análise documental, também chamada de pesquisa documental, envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais, instituições de pesquisa, dentre outras).

O **terceiro** instrumento de pesquisa para análise das atividades da diretoria que influenciam o processo de tomada de decisão foi a observação direta por parte do autor da pesquisa, que é funcionário atuante da diretoria, objeto do estudo da presente pesquisa, e também documentos normativos do setor, os quais o autor da pesquisa têm acesso, assim como, perguntas específicas elaboradas para a aplicação junto aos funcionários que tem participação efetiva no processo decisório.

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A seguir são destacados os procedimentos na coleta de dados. O desenvolvimento de outros procedimentos que orientaram a efetivação dos conceitos e as classificações estruturadas no decorrer do estudo está explícito no capítulo 4, que trata dos resultados e da discussão das informações percebidas. Estes procedimentos consistiram em identificar e mensurar as principais atividades desenvolvidas no setor estudado, definir uma hierarquia categórica a respeito das atividades, identificar que tipo de decisões são tomadas, identificar os agentes que efetivam as atividades relacionadas, identificar quais tipos de dados são utilizados e identificar quais os recursos tecnológicos que são utilizados no desenvolvimento das atividades.

Para constatar e analisar as atividades desenvolvidas, de modo a possibilitar o desenvolvimento de um panorama categoricamente lógico, os recursos

metodológicos utilizados foram a entrevista aberta com os funcionários do setor, a análise documental e a observação direta. Neste processo teve-se como parâmetro norteador a identificação e descrição específica das atividades que foram identificadas como relevantes no processo decisório, que é o foco essencial do presente estudo.

Os dados foram coletados através de realização de entrevista, pesquisa documental e observação direta de atividades. Todos os procedimentos adotados para a coleta e análise de dados foram autorizados pela diretoria. A seleção dos funcionários a serem entrevistados foi feita através da identificação da participação de cada um no processo decisório referente à gestão de recursos orçamentários para investimentos na infra-estrutura e equipamentos de segurança. O critério de seleção foi o nível de responsabilidade de cada um neste processo.

3.5.1 Entrevista aberta

O objetivo da entrevista aberta foi identificar e analisar as atividades da diretoria, os objetivos de cada uma delas, fluxo de desenvolvimento, ciclo temporal, rotinas, bem como a hierarquia das atividades, responsabilidade pela sua execução, recursos tecnológicos necessários, adequação das necessidades de informação e dados utilizados, no processo decisório do setor responsável pela gestão dos recursos orçamentários para investimentos na infra-estrutura e equipamentos de segurança da instituição, a partir da percepção dos entrevistados.

As entrevistas, agendadas previamente, foram realizadas no período de 12/03 à 20/04/2012, e tiveram a duração média de 02 horas. As entrevistas com os funcionários da GESAP foram feitas presencialmente, na Diretoria de Gestão da Segurança – DIGES, em Brasília (DF). As entrevistas com os gerentes regionais de segurança, foram feitas via teleconferência, com o envio prévio do questionário.

O instrumento utilizado para a entrevista foi o questionário elaborado pelo autor da pesquisa, composto de nove perguntas com respostas abertas, que

abordam as questões descritas no objetivo da mesma. O modelo do questionário está no anexo 1.

O procedimento adotado foi a realização da entrevista aberta com funcionários da diretoria utilizando o questionário acima mencionado, tendo como público alvo quinze funcionários com cargos de gerência e assessoria, citados no item 3.2.2. Os participantes foram convidados a participar da entrevista e apresentados ao objetivo da pesquisa. Em seguida foi elaborado um cronograma para a realização das entrevistas. Após a realização de todas as entrevistas, as respostas foram compiladas e analisadas.

3.5.2 Análise documental

Os objetivos da análise documental foram identificar as atividades e o seu fluxo de desenvolvimento para a sua execução pelos funcionários, identificar os ciclos de processos periódicos, identificar os objetivos e a natureza dinâmica dos processos setoriais relacionados a atividades consideradas relevantes e analisar a dinâmica e o objetivo de processos de gestão de sistemas, através de pesquisa nos documentos da diretoria.

Os instrumentos utilizados na pesquisa e análise documental foram documentos administrativos da diretoria administrativa (organogramas, relatórios, normas internas, ordens de serviço, etc.).

Os procedimentos adotados foram a pesquisa e o estudo dos documentos disponibilizados pela administração da diretoria, seleção dos documentos pertinentes, estudo analítico e comparativo dos documentos administrativos, análise comparativa de organogramas administrativos, comparação da perspectiva conceitual da diretoria com a realidade observada in loco e formalização conceitual dos ciclos processuais observados e analisados.

Esta pesquisa forneceu as informações necessárias para a identificação e descrição específica das atividades que, conjunta ou separadamente, dão o suporte e fornecem os elementos e as informações essenciais para o processo decisório.

Na identificação de ciclos de processos periódicos da diretoria e na configuração categórica dos mesmos foi feita uma análise nos organogramas administrativos. A partir do estudo e análise comparativa destas informações procurou-se desenvolver modelos classificatórios considerados mais fidedignos à realidade apresentada pela diretoria. Outro aspecto que deve ser salientado é que se fez a comparação analítica da realidade documental da diretoria com a perspectiva percebida in loco pelo autor da pesquisa, que desenvolve atividade profissional na diretoria estudada.

Para identificar os objetivos e a natureza dinâmica dos processos setoriais relacionados a atividades consideradas relevantes no ambiente, foi efetivado o estudo de documentos administrativos que apresentam informações pertinentes do ambiente observado, assim como, foi empreendida uma análise comparativa destes aspectos, o que proporcionou uma compreensão mais abrangente deste universo de processos.

Para a análise da dinâmica e do objetivo de processos de gestão de sistemas da diretoria foram analisados organogramas administrativos. Pelo estudo destes organogramas procurou-se perceber a disposição dos sistemas corporativos da diretoria que oferecem suporte ao processo de decisões.

3.5.3 Observação direta

O objetivo da observação direta foi verificar o fluxo de desenvolvimento e a execução das atividades do setor, a partir da ótica do autor da pesquisa.

O instrumento utilizado foi a observação do próprio autor da pesquisa.

O procedimento adotado foi o acompanhamento das atividades, o fluxo de desenvolvimento e a sua execução pelos funcionários do setor pesquisado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo consistiu em identificar modificações que podem ser implementadas nas atividades administrativas que contribuam para a otimização do processo decisório efetivado no setor de recursos orçamentários da diretoria de uma instituição bancária, de modo que possibilite a geração de benefícios para a organização, tendo por embasamento técnico os itens descritos no referencial teórico e apoiado nos resultados obtidos pela pesquisa e análise dos dados coletados.

Um setor desta proporção funcional desenvolve uma séria diversificada de atividades funcionais, e, considerando tal perspectiva, foi delimitada uma atividade específica para o foco da abordagem da presente pesquisa. Neste sentido, o presente estudo considera a situação do setor de recursos orçamentários relacionada ao processo de investimentos em soluções para modernização e ampliação dos equipamentos de segurança da diretoria estudada por este projeto, tendo em vista as dificuldades impostas pelas limitações dos recursos em relação a demanda, associada à limites impostos pelo modelo funcionas das atividades para a realização dos investimentos anualmente.

Diante deste contexto deve-se levar em consideração as dificuldades de se tomar uma decisão sabendo que essa decisão vai atender a uma demanda em detrimento de outra. Diante desta perspectiva, o presente estudo procura identificar quais seriam as melhores decisões de caráter administrativo para atender a demanda especificada anteriormente.

Para o desenvolvimento do respectivo estudo foi efetivado um conjunto de procedimentos para a identificação dos dados que contribuiriam para subsidiar o entendimento do funcionamento das atividades desenvolvidas no setor analisado, procedimentos estes, amparados em diretrizes identificadas na revisão teórica efetivada pelo autor desta pesquisa.

Na efetivação dos procedimentos descritos neste capítulo contou-se com os conhecimentos do respectivo autor deste estudo, que trabalha no setor da diretoria

analisada, assim como, com documentos de normas do setor também conseguidos pelo autor da presente pesquisa.

O primeiro procedimento consistiu em identificar e mensurar as principais atividades desenvolvidas no setor estudado. A relevância deste procedimento é evidenciado pela perspectiva que o mesmo é fundamental para entendermos quais as principais demandas do setor, e assim, obtêm-se subsídios que propiciam a possibilidade de uma futura sugestão em relação a algum tipo de otimização que possa auxiliar a tomada de decisão do setor.

Conforme constatado pela observação do autor da pesquisa, por meio da análise documental e pela entrevista aberta com gestores e funcionários do setor, as atividades desenvolvidas pelo setor analisado podem ser categorizadas da seguinte forma:

- Gestão dos investimentos fixos para a modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança para toda a rede de agências do Banco (ambientes comerciais);
- Gestão das despesas administrativas com serviços de vigilância armada e sistema de alarme;
- Prospecção e homologação de soluções de segurança para ambientes de negócios;
- Consultoria de segurança para ambientes de negócios;
- Gestão de sistemas corporativos para suporte das atividades relacionadas com a segurança de ambientes e pessoas.

No que se refere a atividade de gestão dos investimentos fixos para a modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança para toda a rede de agências do banco (ambientes comerciais), o principal objetivo da respectiva atividade consiste em efetivar a destinação dos investimentos para modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança (demanda sempre maior do que os recursos disponíveis). O ciclo do processo é anual e segue o seguinte fluxo:

- Elaboração de uma Nota Técnica para ser submetida ao Conselho Diretor do Banco, contendo informações sobre a necessidade dos recursos para serem investidos no ano seguinte;
- Após a aprovação pelo Conselho Diretor, tem que se aguardar a aprovação da LOA – Lei do Orçamento Anual, pelo governo federal, para que os recursos sejam liberados;
- Com os recursos liberados, os valores são alocados para os Centro de Suporte de Logística – CSL, responsáveis pelo processo de aquisição dos equipamentos;
- A definição das unidades que serão beneficiadas pelos investimentos é feita com base em informações sobre o tempo de uso dos equipamentos existentes e que necessitam de substituição, as necessidades de ampliação dos equipamentos mapeadas pelas regionais de segurança, a abertura de novas agências e o histórico de substituição de equipamentos danificados por ações criminosas ou que apresentam defeitos por mau uso;
- Também é levada em conta a capacidade dos fornecedores em atender a demanda do banco, bem como os processos licitatórios em andamento, porque podem afetar o processo;
- A movimentação dos valores investidos é acompanhada mensalmente, objetivando corrigir eventuais desvios e realocação de recursos que não estejam sendo utilizados.

No que se refere a atividade pertinente a gestão das despesas administrativas com serviços de vigilância armada e sistema de alarme percebeu-se que o principal objetivo desta atividade é o controle das despesas administrativas com serviço de vigilância armada e sistema de alarme, os quais o banco terceiriza e contrata no mercado. Além disso, a respectiva atividade objetiva também o acompanhamento dos serviços prestados, principalmente quanto ao cumprimento das obrigações contratuais pelas empresas e também quanto à qualidade dos serviços prestados.

Segundo o organograma do setor e os relatos dos funcionários, o ciclo do processo é mensal e segue o seguinte fluxo:

- Administrar os contratos das empresas contratadas para prestação de serviço de vigilância armada e sistema de alarme;
- Acompanhar a evolução dos gastos com os serviços, objetivando evitar extrapolações dos valores com relação ao que foi orçado;
- Verificar e controlar a qualidade dos serviços prestados;

Em relação a atividade de prospecção e homologação de soluções de segurança para ambientes comerciais, o objetivo da mesma consiste em efetivar a pesquisa de novas soluções em equipamentos de segurança e a homologação dos mesmos, desde que atendam os requisitos básicos e as especificações técnicas normatizadas pelo banco. Considerando a observação in loco do autor desta pesquisa (funcionário do setor) e as informações de documentos administrativos, trata-se de um processo dinâmico e suas rotinas podem ser categorizadas da seguinte forma:

- Pesquisar no mercado novos equipamentos que atendam a necessidade do Banco para segurança de ambientes comerciais e de pessoas;
- Pesquisar fornecedores que estejam aptos a desenvolver e fornecer equipamentos de segurança de ambientes comerciais e de pessoas;
- Participar, em conjunto com outras diretorias e com fornecedores, do processo de desenvolvimento de equipamentos de segurança de ambientes comerciais e de pessoas;
- Homologar, ou seja, comprovar o cumprimento das especificações técnicas e das funcionalidades dos equipamentos de segurança que serão fornecidos para o Banco;
- Acompanhar o desempenho dos equipamentos de segurança que foram homologados, de sorte a detectar quaisquer problemas relacionados com a funcionalidade ou com o não cumprimento das especificações técnicas.

Já a atividade de consultoria de segurança para ambientes de negócios tem sua funcionalidade caracterizada pela atividade de receber demandas sobre situações que envolvem a segurança das pessoas e ambientes comerciais, avaliar qual a melhor solução para atender a demanda e emitir um relatório com um parecer

conclusivo sobre as providências a serem adotadas para a implementação da solução.

Em consonância com as disposições setoriais identificadas em organogramas administrativos, consultados pelo autor deste estudo, o processo de gestão de sistemas corporativos para suporte das atividades relacionadas com a segurança de ambientes e pessoas corporativos tem por objetivo a manutenção do correto funcionamento dos mesmos, uma vez que são eles que nos dão o suporte necessário para a condução de todas as atividades da divisão. Cada sistema corporativo tem que estar como todos os seus dados corretamente inseridos, para que as informações que darão suporte para as decisões sejam as mais fidedignas possíveis.

Considerando as informações apresentadas anteriormente foi possível termos um panorama geral das atividades desenvolvidas pelo setor, o que vem a ser um aspecto de extrema relevância para a consideração de possibilidades alternativas no processo decisório.

O segundo procedimento adotado na metodologia de estudo do ambiente analisado consistiu em definir uma hierarquia categórica a respeito das atividades do setor, desde as mais básicas até a que define a tomada de decisão. A justificativa do respectivo procedimento consiste na consideração de que por meio das informações adquiridas pela efetivação do mesmo pode-se averiguar se o modelo estratégico de atividades é o ideal para atender adequadamente as tomadas de decisões que o setor efetiva.

A hierarquia das respectivas atividades se apresentou da seguinte forma:

- 1) As atividades relacionadas à consultoria de segurança e gestão dos sistemas são mais básicas;
- 2) As atividades de prospecção, desenvolvimento e homologação de soluções de segurança (equipamentos e serviços terceirizados) são de média importância;
- 3) As atividades de gestão das despesas administrativas e de gestão dos investimentos em modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança são as mais críticas.

Aqui é válido salientar que o modelo das atividades de um setor é adequado para aquela respectiva realidade, ou seja, um modelo pode ser eficaz nas atividades de uma determinada organização e ineficaz em outra organização nos mesmos moldes setoriais, seja por questões de ordem administrativas ou pela característica pessoal dos seus colaboradores. No caso aqui analisado pode-se considerar que o modelo vigente seja adequado para a atividade analisada, pois parte das atividades mais essenciais de gestão, tendo como mediadora a atividade pertinente à prospecção, seguida finalmente a atividade de gestão de despesas, mais relacionada a atividade final de processo decisório de uma organização com fins lucrativos.

O terceiro procedimento efetivado para a análise do setor de recursos orçamentários consistiu em identificar que tipo de decisões são tomadas pelo respectivo setor, ou seja, especificar rigorosamente quais os tipos de decisões o setor trabalha para auxiliar a organização.

A relevância deste procedimento tem respaldo no fato de que pela identificação e análise de decisões podemos trabalhar melhor as informações que podem auxiliar a ação final da tomada de decisão. As decisões identificadas no setor foram caracterizadas em relação aos seguintes processos:

- Destinação dos investimentos para modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança (demanda sempre maior do que os recursos disponíveis);
- Administração dos contratos de empresas contratadas para prestação de serviço de vigilância armada e sistema de alarme; (controle de despesas e qualidade do serviço);
- Homologação de soluções em serviços e equipamentos de segurança;

Como se pode averiguar as decisões essenciais do setor referem-se ao aspecto de investimento para otimização dos equipamentos de segurança da agência, à gestão dos contratos das empresas de serviços terceirizadas, e às soluções de serviços de equipamentos de segurança. Assim percebe-se que as decisões tomadas pelo setor referem-se especificamente à área de segurança.

Neste contexto a sugestão de otimização vai de encontro ao fato de que os gestores podem se qualificar constantemente dentro deste foco de segurança, levando em consideração que a delimitação de uma área específica de atuação limita mais os conhecimentos que devem ser adquiridos para desenvolver as atividades do setor com maior eficiência. Ora, ao adquirir uma qualificação mais ampla os gestores terão maiores parâmetros de conhecimento para implementar ações de excelência.

O quarto procedimento consistiu na identificação dos agentes que efetivam as atividades relacionadas ao respectivo setor, no intuito de compreender-se o modelo vigente de atividades de recursos humanos, bem como em identificar quais são os decisores mais relevantes na atividade. Esta questão está relacionada a anterior no sentido de que o decisor é o agente fundamental (final) para a tomada de decisão. Os agentes atuantes e os decisores identificados no setor são os seguintes:

- Gerente Executivo da GESAP
- Gerente de Divisão da DISAN
- Assessores da DISAN
- Gerentes das Regionais de Segurança

Percebe-se que são vários gestores atuando no mesmo setor, neste sentido, sugere-se que é relevante discriminar o mais claramente as alçadas pertinentes a cada gestor, de modo que, em última instância, o parecer decisório seja de responsabilidade de um gestor unicamente.

O procedimento de estudo seguinte consistiu pertinente identificar quais tipos de dados são utilizados no setor, pois considerando esta informação há a possibilidade de propor otimizações tecnológicas que possam contribuir para um melhor atendimento das demandas do setor. Os dados que estão envolvidos na atividade desenvolvida pelo setor dizem respeito aos seguintes aspectos:

- Recursos orçamentários e suas limitações;
- Volume de despesas administrativas;
- Necessidade de modernização (grau de obsolescência do parque de equipamentos de segurança);

- Necessidade de ampliação do parque de equipamentos de segurança;
- Crescimento da rede de agências e pontos de atendimento do banco;
- Qualidade dos serviços prestados pelas empresas contratadas (vigilância e alarme);
- Novos equipamentos de segurança disponibilizados pelo mercado
- Demandas por exigências legais;

Em sequência ao procedimento anterior considerou-se pertinente identificar quais os recursos são utilizados no desenvolvimento das atividades (tecnologia), e a eficácia dos mesmos, segundo a perspectiva dos agentes que o utilizam.

As tecnologias utilizadas para a movimentação de informações e efetivação das atividades são as seguintes:

- Sistemas corporativos (ORC, SISLOG, ORF, ROI, GIS)
- Aplicativos Microsoft Office (Word, Excel, Access)
- Internet
- Intranet

Para responder a respeito da eficácia das tecnologias utilizadas para o desenvolvimento das atividades do setor foi efetuada a seguinte questão para o gerente responsável pelo setor de tecnologia da agência: O sistema atende adequadamente as necessidades de informação do setor, em relação a qualidade e velocidade?

Os funcionários entrevistados responderam que, em termos de velocidade atende parcialmente. Quanto à qualidade necessita de melhorias, principalmente no que se refere a quantidade e qualidade das informações que retornam para dar subsídios à tomada de decisão na atividade efetivada pelo setor.

Considerando os procedimentos anteriores, subentende-se que no aspecto tecnológico é de fundamental relevância que a organização invista seriamente em um processo de consultoria para averiguação das suas necessidades em termos tecnológicos. Considerando a realidade atual é evidente que quanto melhor a tecnologia vigente no setor mais rápidos são os retornos das informações, fatores de

extrema relevância para que o decisor possa tomar decisões mais prudentes e adequadas às peculiares demandas e desafios. Neste sentido, sugere-se que haja o investimento em uma empresa de consultoria para atender esta demanda, de modo que diagnostique as necessidades do setor e faça indicações de tecnologias adequadas as peculiares informações que circulam no mesmo.

4.1 Perspectivas e Sugestões

Diante da realidade setorial considerada ao longo do capítulo anterior retornamos a sugestão já mencionada, que consiste em determinar a responsabilidade final do processo decisório à um único gestor, pois se entende que a decisão formalizada em sua instância final por um único gestor ameniza a possibilidade de situação de conflito na organização, que pode contribuir para o desenvolvimento apático de determinadas funções, contribuindo para degeneração da organização como um todo.

Outro procedimento que se considerou relevante aqui destacar, consiste em identificar qual é o objetivo final da atividade do setor, pois conhecendo o mesmo tem-se a possibilidade de traçar estratégias mais eficazes para atingir o mesmo. Conforme observado neste estudo, pode-se aqui afirmar que o objetivo final do setor analisado consiste basicamente no provimento das unidades negociais com melhores soluções para segurança de ambientes de pessoas.

Ora, considerando a especificidade da área de atuação do setor, sugere-se que é de significativa relevância empreender estudos de previsão de demandas o que possam contribuir para que o decisor tome decisões mais objetivas e concisas em relação à investimentos posteriores.

Um fator de relevância identificado ao longo deste estudo, no que se refere ao processo decisório, consiste na importância de se identificar o ritmo da velocidade das tomadas de decisões no setor, no intuito de melhor compreender a necessidade dos gestores neste processo. Conforme constatado, a periodicidade de tomadas de decisões é mensal. Neste aspecto pode-se perceber que há um

significativo espaço de tempo para as tomadas de decisões finais, o que é um fator positivo para o decisor final, no sentido de que no decorrer mensal pode adquirir informações suficientes para a tomada de decisão eficaz. Aqui também é cabível destacar a relevância do amparo de tecnologias de informação e comunicação de ponta, assim como de uma equipe de boa qualificação para o desenvolvimentos das respectivas atividades do setor.

Outra questão levantada foi em relação as necessidades e demandas do setor, no intuito de compreender que tipo de otimização seria conveniente para as atividades do mesmo, tendo como foco de vista a percepção dos gestores atuantes. Considera-se relevante estar aberto para a percepção dos colaboradores atuantes, pois os mesmos vivenciam o processo decisório cotidianamente e possuem informações que não são encontradas em teorias, informações peculiares ao ambiente setorial específico. Conforme a compilação das informações adquiridas, destacam-se as respectivas otimizações sugeridas pelos gestores:

- Otimização dos recursos orçamentários para investimento em modernização e ampliação do parque de equipamentos de segurança;
- Gestão das despesas administrativas;
- Gestão dos serviços contratados;
- Otimização do fluxo de prospecção e homologação de novos equipamentos de segurança.

Em relação a questão anterior, a sugestão é de que haja a já mencionada determinação de um único decisor final, e que este esteja constantemente aberto à percepção dos gestores auxiliares, pois os mesmos estão no campo de atuação e conhecem as atividades.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No final do respectivo estudo considerou-se pertinente propor que sejam identificados os critérios utilizados para mensurar a relevância das informações que contribuem para a tomada de decisão final. Entende-se que por meio da efetivação desta proposta seja possível averiguar quais os critérios utilizados para filtrar as informações para tomada de decisão no setor. Conforme a perspectiva apontada pelos gestores entrevistados, destacam-se a seguir os seguintes critérios apontados:

- Limites orçamentários
- Crescimento da rede de agências e pontos de atendimento
- Grau de obsolescência e vida útil dos equipamentos instalados
- Atendimento a determinações legais
- Redução das despesas administrativas

A proposta de otimização no sentido da questão anterior consiste no fato de efetivar o diagnóstico dos critérios relevantes para a tomada de decisão, efetuar-se a priorização hierárquica dos mesmos, de modo a evidenciar o grau de relevância de cada um dos mesmos para que o decisor final consiga estabelecer um silogismo eficaz nos processos decisórios. É de extrema relevância priorizar critérios, pois em processo complexos de tomadas de decisão o decisor tem em mente a ordem de relevância que deve ser considerada para a tomada de decisão final.

Considerando a realidade identificada e enunciada anteriormente, em síntese consideramos que uma solução possível e viável para o setor consiste na otimização do processo decisório, com delegações de alçadas decisórias, levando-se em conta as necessidades mais urgentes, atendendo as demandas mais importantes e planejando os investimentos para os próximos exercícios de sorte a facilitar as decisões futuras do processo.

SOLUÇÃO POSSÍVEL: Otimização do processo decisório, com delegações de alçadas decisórias, levando-se em conta as necessidades mais urgentes, atendendo

as demandas mais importantes e planejando os investimentos para os próximos exercícios de sorte a facilitar as decisões futuras do processo.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação – citações em documentos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

BERTERO, Carlos Osmar. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n.3, p. 81-90, 1994.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Tamanho não é documento**: estratégia para a pequena e microempresa brasileira. Curitiba: EBEL, 2006.

CERTO, Samuel C; PETER, Paul. **Administração estratégica e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DRENTH, Pieter J. D.; KOOPMAN, Paul L. Duration and complexity in strategic-decision making. **Decision-making and leadership**, Cambridge: Cambridge University Press, p. 58-70, 1992.

EMMERICH, Herbert. **O processo decisório**. Rio de Janeiro: FGV, 1962.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Henrique et al. **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMMOND, J. S. et al. **Somos movidos a decisões**: decisões inteligentes, como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 21. ed. São Paulo: Elsevier, 1997.

KENDALL, Kenneth E.; KENDALL, Julie E. **Análisis y diseño de sistemas**. México: Prentice-Hall, 1991.

LINDBLON, Charles Edward. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, p. 79-88, 1959.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Limites cognitivos da racionalidade**. In: A teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/53536383/MARCH-J-G-SIMON-H-A-Limites-cognitivos-da-razionalidade-In-Teoria-das-Organizacoes>>.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 10 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João G. Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTER, Michael Eugene. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 9 ed. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

ROBBINS, Stephens. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBINS, Stephens; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação Gerencial**.

SILVA, C. J. Três modelos de processos decisórios. **Perspectiva econômica**, São Leopoldo, v. 24, n. 66, p. 17-34, jul.-set. 1989.

SILVA, Helder Haddad Carneiro da. **Processo de tomada de decisão em marketing**: um estudo exploratório comparativo em empresas industriais na grande São Paulo. Dissertação de Mestrado – PUC/São Paulo. Programa de Estudos Pós Graduados em Administração. São Paulo, 2007.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEILL, Peter. **Computing for profit**. Australian Accountant, 1990.

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: SeaD/UFSC, 2006.

ANEXO 1:

Questionário aplicado para entrevista com os funcionários da Diretoria de Gestão de Segurança do Banco do Brasil

1. OBJETIVO DA PESQUISA	
Aplicação de Questionário	Identificar e Analisar as atividades da diretoria, os objetivos de cada uma delas, fluxo de desenvolvimento, ciclo temporal, rotinas, bem como a hierarquia das atividades, responsabilidade pela sua execução, recursos tecnológicos necessários, adequação das necessidades de informação e dados utilizados no processo.
2. IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE DA ENTREVISTA	
Nome do Funcionário	
Sexo	
Idade	
Cargo	
Setor de Trabalho	
Tempo de Serviço	
Data da Entrevista	
3. Quais são as atividades desenvolvidas no seu setor?	
Atividade 1	
Atividade 2	
Atividade 3	
Atividade 4	
Atividade 5	
Atividade 6	

4. Dentre as atividades desenvolvidas, descreva, para cada uma delas:		
ATIVIDADE 1	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	
ATIVIDADE 2	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	
ATIVIDADE 3	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	

ATIVIDADE 4	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	
ATIVIDADE 5	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	
ATIVIDADE 6	Objetivo da Atividade	
	Fluxo de Desenvolvimento	
	Ciclo Temporal	
	Rotinas	

