

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PRIVADA NA CIDADE DE CARUARU

CARUARU  
2019

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO PRIVADA NA CIDADE DE CARUARU**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Administração  
da Universidade Federal de Pernambuco,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Organização  
privada na cidade de Caruaru.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU

2019

Catálogo na fonte:  
Bibliotecário – Paula Silva - CRB/4 - 1223

S586e Silva, João Pedro Ferreira.  
Um estudo sobre processo decisório em uma organização privada da cidade de Caruaru. / João Pedro Ferreira Silva. - 2019.  
51 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.  
Inclui Referências.

1. Processo decisório – Caruaru (PE). 2. Administração. 3. Sistemas de informação gerencial – Caruaru (PE). I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2019-284)

JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
PRIVADA NA CIDADE DE CARUARU**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Administração da Universidade  
Federal de Pernambuco, como  
requisito parcial para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 05/12/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dra. Luciana Cramer (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dra. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pela oportunidade de poder cursar Administração;

Agradeço a minha mãe, por nunca medir esforços para que eu conseguisse chegar onde estou hoje;

Agradeço a toda a minha família, namorada e amigos, por me apoiarem e estarem comigo durante toda a minha caminhada;

Agradeço a todos os professores por quem passei, por dedicarem tempo de suas vidas para compartilhar seus conhecimentos;

E por fim, agradeço a minha orientadora Maria Auxiliadora pelo tempo dedicado na construção dessa pesquisa.

## **RESUMO**

Decisões são tomadas dentro de organizações, diariamente, e elas podem afetar todo o ambiente envolvido, assim como o ambiente ao redor dela. Este trabalho tem como base a análise de como se dá o processo decisório em uma instituição privada, buscando identificar os estudos de Mintzberg (1973) a importância dos sistemas de informação para a tomada de decisão e o processo decisório em si. Foi realizada através de uma pesquisa qualitativa, utilizando uma entrevista semi-estruturada, aplicada a gestores de uma organização privada localizada na cidade de Caruaru, Pernambuco. A pesquisa comprovou ideias semelhantes às quais Mintzberg (1973) mostrou através de suas pesquisas com o que acontece dentro da organização, também reforçando a importância do uso de sistemas de informações e a análise dos processos decisórios. Assim, surge a necessidade de novas pesquisas e com novos gestores para que outras organizações e seus colaboradores tenham um conhecimento melhor sobre suas realidades dentro de um tema tão importante e frequente dentro das empresas.

Palavras-chave: Processo decisório. Gestão. Sistemas de informação.

## **ABSTRACT**

Decisions are made within daily organizations, and they can affect the entire environment involved, such as the environment around you. Based on the analysis of how the decision-making process takes place in a private institution, seeking to identify Mintzberg's studies, the importance of information systems for decision-making and the decision-making process itself, by conducting a qualitative research using a semi-structured interview, applied to a private organization located in the city of Caruaru, Pernambuco. Research has shown similar ideas to what Mintzberg has shown through his research into what happens within the organization, also reinforcing the importance of using information systems and an analysis of decision-making processes. Thus, there is a need for new research and new managers so that other organizations and their employees have a better knowledge about their realities within such an important and frequent theme within companies.

**Keywords:** Decision making process. Management. Information systems.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS .....	9
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1	PROCESSO DECISÓRIO .....	11
2.2	FOLCLORES E FATOS .....	18
2.3	IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO DURANTE ADECISÃO .....	20
2.4	ORGANIZAÇÕES PRIVADAS E PÚBLICAS .....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	25
<b>3.1.1</b>	<b>Universo, População e Amostra .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Formas de Coleta de Dados .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Formas de Análise de Dados .....</b>	<b>26</b>
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	27
3.3	CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES .....	27
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1	RESUMO DAS ANÁLISES OBTIDAS .....	35
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	40
5.2	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	40
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA 01 .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA 02 .....</b>	<b>48</b>
	<b>APÊNDICE D – ENTREVISTA 03 .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Ememrich (1962. P. 161), o processo decisório dentro das organizações é de extrema importância para que a empresa siga o caminho adequado em seu desenvolvimento. A cada momento decisões são tomadas dentro de uma organização, e elas "constituem o conteúdo do trabalho diário dos administradores".

Morgan (1996, p. 171) afirma que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", onde diariamente os colaboradores se deparam com situações que necessitam de decisões rápidas para a resolução de problemas.

A tomada de decisão é passível de erros, pois ela é constituída pelas características pessoais de cada indivíduo. Para isso, existem técnicas que auxiliam a estruturação do processo decisório, e para Maximiano (2004; pg.119), "O papel das técnicas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisão".

Para Mintzberg (1973) é preciso estudar os diferentes tipos de gestores para entender o trabalho que eles desempenham nas organizações. Diante desse estudo, ele descreve os fatos e folclores relacionados aos processos dos gestores, que diante de um ambiente extremamente competitivo, necessitam tomar decisões ágeis. Considerando os folclores como mitos sobre os trabalhos dos executivos e os fatos como comprovação de sua pesquisa.

Esse estudo acontecerá em uma empresa privada localizada na cidade de Caruaru, estado de Pernambuco, por meio de uma entrevista elaborada previamente. A organização em estudo atua no segmento agropecuário e possui duas unidades distribuídas pela cidade.

Portanto, essa pesquisa foca em avaliar como se dá o processo decisório dos gestores na empresa privada, para identificar como eles tomam suas decisões e em que eles se baseiam, relacionando com os fatos e folclores de Mintzberg.

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção será discriminado o objetivo geral deste trabalho de pesquisa, assim como, os objetivos específicos que servirão de base para desenvolver o objetivo geral.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de tomada de decisão dentro de uma empresa privada, buscando identificar como se dá o processo decisório, relacionando com teorias de Mintzberg (1973) a importância do uso dos Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão e o Processo Decisório.

### 1.1.2 Objetivos específicos

1. Elaborar uma Fundamentação Teórica com os principais assuntos a serem abordados neste trabalho como: Gestão Privada, A Importância do uso dos Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão, Processo de Tomada de Decisão e Fatos e Folclore de Mintzberg;
2. Desenvolver o modelo de entrevista com base na Fundamentação Teórica.
3. Observar o modo de atuação de gestores da empresa privada;
4. Entrevistar os gestores com o intuito de identificar a maneira que eles tomam decisões;
5. Analisar os dados coletados para melhor compreensão dos resultados;
6. Destacar folclore e fatos que estão presentes nas ações dos dirigentes da empresa privada;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa tem como objetivo auxiliar na compreensão do processo decisório dentro de uma empresa privada, se tratando de uma distribuidora de produtos rurais,

estando presente com suas vendas para pessoas físicas e jurídicas no norte e nordeste.

Esta pesquisa servirá de ajuda para os entrevistados e para a empresa perceberem como se dá a tomada de decisão deles dentro dos papéis de gestores, podendo trazer uma melhor consciência durante o processo, fazendo com que consigam tomar decisões mais seguras.

Este trabalho busca relacionar os fatos e folclores de Mintzberg com os processos decisórios gerenciais da empresa em questão e a diferentes visões e opiniões de cada gestor de acordo com suas percepções diferentes. A proposta é mostrar que os fatos e folclores desenvolvidos por volta da década de 70 continuam trazendo contribuições para as organizações e seus gestores.

A pesquisa irá colaborar com empresas privadas para que ampliem seu conhecimento sobre o assunto e possam demonstrar para os seus colaboradores os resultados obtidos.

O trabalho servirá também para descrever como se dá o trabalho de gestores de empresas privadas, a fim de contribuir para que os objetivos das empresas sejam alcançados e suas decisões sejam mais assertivas e conscientes. Por terem como foco principal o lucro e o crescimento, a responsabilidade dos colaboradores torna-se significativa, onde o estudo poderá auxiliar ajudar aos gestores a corresponderem às expectativas postas sobre eles.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica que deu apoio para a elaboração da proposta conceitual.

Neste capítulo serão apresentados alguns temas que são os assuntos que formam a base desse trabalho. Primeiramente, o tema Processo Decisório e suas etapas, logo após, abordaremos Folclore e Fatos do trabalho gerencial, e por fim, explanaremos o assunto da importância da informação durante o processo de tomada de decisão.

### 2.1 PROCESSO DECISÓRIO

Desde a antiguidade, o ser humano buscava meios que pudessem facilitar suas tomadas de decisão. Um dos meios mais conhecidos era por meio de divindades, para que assim eles pudessem tomar decisões sábias e embasadas em algo.

As pessoas consideradas especiais e que supostamente teriam contato com os deuses forneciam orientações que eram consideradas divinas, desta forma, as decisões passavam a ser livres de erros e sustentadas pelas divindades.

Quando o resultado de uma decisão era um sucesso, diziam que era pelo motivo de ter agradado a divindade, mas quando era um fracasso, a justificativa seria a falta de fé, para que assim, as entidades não perderem seu prestígio. Até hoje nossas crenças são fortes influenciadores das nossas tomadas de decisão.

Um fator importante é que sempre a humanidade vem tentando aprimorar seu processo decisório, buscando novas ferramentas e novos modos de pensar e agir. A tomada de decisão junta várias áreas de estudos, como matemática, filosofia, ciências etc.

O risco é um aspecto que sempre vem atrelado durante as tomadas de decisões, aumentando ou diminuindo a probabilidade de acertar na decisão. Ambientes que estão em constante mudança, por exemplo, possuem situações de grande risco, sendo um ambiente de incertezas.

Cada tomada de decisão gera uma consequência para a empresa, seja ela positiva ou negativa. Por isso, o ambiente de tomada de decisão deve possuir a menor probabilidade de erro possível.

A tomada de decisão necessita de informação, para assim se reduzir os riscos e as incertezas durante o processo. A partir dos riscos, descobre-se varias possibilidades de caminhos a seguir, e a informação irá auxiliar na escolha do caminho mais eficiente.

Robbins e Decenzo (2004) afirmam que muitas vezes o modelo racional não é a melhor escolha, porque o gestor necessita de um ambiente de certeza que as organizações não possuem.

"A maioria dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza" (ROBBINS e DECENZO 2004, p. 81).

As decisões muitas vezes são baseadas em experiências vividas anteriormente e em informações de decisões tomadas no passado. A tomada de decisão no modelo racional utiliza da lógica para escolher dentre as alternativas. As metas e objetivos são claras e bem definidas e a informação necessária para realização da decisão é clara e precisa.

“O modelo racional de tomada de decisão refere-se ao processo decisório no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. Dessa forma, o processo levaria a uma decisão ideal, independente de quem a tomasse.” (SOBRAL 2008, p. 108)

Para Eilon (1969), tudo aquilo que o indivíduo utiliza um critério ou alguma ferramenta de auxílio passa a ser uma decisão racional. A racionalidade nas tomadas de decisões foi adotada desde estudos da economia, como o conceito de homem econômico, que segundo Sen (1994), as decisões serão tomadas com intuito de maximizar seus ganhos.

Porém esse modelo de homem econômico é visto de uma maneira limitada a variável econômica durante a tomada da decisão.

Simon (1991) com o termo racionalidade limitada demonstra a limitação do tomador de decisão, como ser humano, em conseguir identificar, coletar e processar

informações em grande quantidade e de certo grau de complexidade, para tomar decisões precisas e alinhadas com os interesses da organização.

As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

“O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada.”(MAXIMIANO 2009, p.58)

Os administradores e gestores se deparam com situações que necessitam de decisões diariamente.

“A vida de qualquer administrador é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, talvez a maioria, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. São decorrentes de respostas a problemas lógicos. Outras, entretanto, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento. Estas são as decisões estratégicas – são as que lidam com novas direções, mudança, visão de mundo, vencer a competição, e até, em muitos casos, lucrar” (COSTA NETO 2007, p. 40)

O processo de tomar uma decisão faz parte da vida do administrar, que segundo Simon (1972, p.13): “... achamos conveniente tomar umas pequenas liberdades com o idioma, e utilizar a ‘tomada de decisão’ como sinônimo de administração”.

Chiavenato (2003) diz que toda decisão envolve seis elementos:

**O tomador de decisão:** é a pessoa que faz uma escolha entre várias alternativas.

**Os objetivos:** o que o tomador da decisão quer alcançar.

**As preferências:** são os critérios que o tomador de decisão utiliza.

**A estratégia:** é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para seguir.

**A situação:** são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.

**O resultado:** é o resultado de uma estratégia.

O processo decisório é complexo e seus resultados dependem das características do tomador de decisões, da maneira como ele percebe a situação e em qual situação ele deve atuar. Segundo Chiavenato (2004), o processo decisório necessita

de sete etapas, que são: Percepção da situação que envolve algum problema; Análise e definição do problema; Definição dos objetivos; Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação; Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos; Avaliação e comparação das alternativas; Implementação da alternativa escolhida. Onde:

**1-Percepção da situação que envolve algum problema:** É onde o administrador vai reconhecer o problema.

**2-Análise e definição do problema:** Onde haverá a análise e coleta de informações sobre o problema.

**3-Definição dos objetivos:** Traçar metas e objetivos para a resolução do problema.

**4-Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação:** Procurar diferentes alternativas para a resolução do mesmo problema.

**5-Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos:** Escolher a alternativa que seja mais favorável para a empresa.

**6-Avaliação e comparação das alternativas:** Ver os pontos positivos e negativos de cada alternativa.

**7-Implementação da alternativa escolhida:** Após a escolha da melhor alternativa, será colocada em prática.

Todas as etapas estão interligadas e influenciam as outras durante o processo, mas nem sempre as etapas são seguidas à risca. Se uma situação necessitar de soluções rápidas, as etapas “3”, “5” e “7” podem ser suprimidas, mas quando situações exigem soluções mais trabalhadas, as etapas podem ser mais estendidas ou aprofundadas. Vale ressaltar a importância da coleta de um *feedback* para entender o resultado obtido pela decisão.

Mintzberg (1973) apresentou os dez papéis gerenciais que o gerente deve possuir, sendo um conjunto de comportamentos agrupados em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

Nos papéis interpessoais, apresenta-se o papel de símbolo, em que o gerente é o representante da organização; o papel de líder, em que o gerente deve ter influência a, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas; e o papel de ligação, que envolve um sistema de relacionamento que o gerente deve manter um vínculo entre diferentes equipes e pessoas.

Já sobre os papéis de informação, Mintzberg (1973) mostra que existe o papel de monitor, onde o gerente procura e recebe informações para que ele entenda o que se passa no meio ambiente organizacional; o papel de disseminador, que complementa o papel de monitor, trazendo as informações externas para dentro da organização e informações de um colaborador para outro; e o papel de porta-voz, que envolve o inverso do papel de disseminador, a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

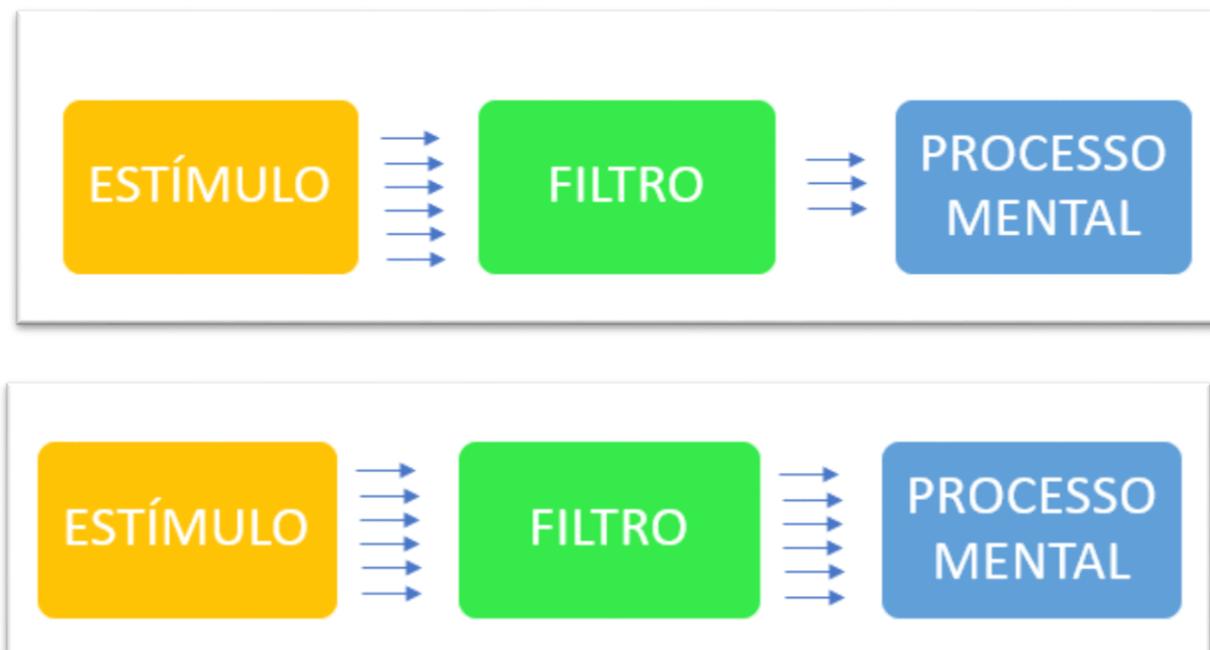
No último grupo, Mintzberg (1973) apresenta os papéis de decisão, onde o primeiro é o papel de *entrepreneur* (empreendedor), onde o gerente é o iniciador da maioria das mudanças da organização, que pode ser melhorias e aproveitamento de oportunidades identificadas; o papel de controlador de distúrbios, em que o gerente tem que lidar com situações de imprevistos, como crises e conflitos; o papel de administrador de recursos, onde o gerente deve administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros; e por fim, o papel de negociador, em que o gerente deve liderar os representantes durante as negociações, que podem ser com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

Segundo Davenport (1995), a teoria do Processo Cognitivo, o humano tem a capacidade de coletar os dados, caso esses dados possuam alguma relevância, ele se torna informação, quando se torna uma informação importante, gera-se o conhecimento.

No Modelo do Processamento da Informação Humana, de acordo com esse estudo, o ser humano tem duas maneiras de absorver informações, podendo ser sob condições normais ou sob estresse, e sob estresse, a parte filtrada passa a ser bastante reduzida.

Primeiramente o indivíduo recebe um estímulo, que está relacionado aos sentidos do corpo humano, então esse estímulo passa por um filtro, que em situações de estresse, a informação filtrada pode ser bastante reduzida nesse processo, assim como mostra a figura 2.1:

Figura 2.1 - Modelo do Processamento da Informação Humana



Fonte: Adaptada de Newell e Simon (1972)

As decisões podem ser divididas em duas categorias, entre programadas e não programadas, mas alguns autores citam um meio termo entre elas, sendo as decisões semi-programadas. As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas, que podem ser determinadas por regras.

“As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisões programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão.” (MAXIMIANO, 2009, p.59)

As decisões não programadas são decisões únicas e específicas criadas para resolver problemas excepcionais.

“As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão.” (MAXIMIANO, 2009, p.59)

As decisões semi-programadas podem ser sistematizadas até certo ponto, onde existem situações que parte dos problemas podem ser incorporadas ao sistema de apoio à tomada de decisões e parte não.

As organizações possuem diferentes níveis hierárquicos, onde estão presentes diferentes tipos de decisões. As decisões de nível estratégico, as de nível tático e as de nível operacional.

**Figura 2.2:** Níveis de tomada de decisão em uma organização



**Fonte:** Adaptada de Montana e Charnov (1999 *apud* Prêve, Moritz, e Pereira, 2010, p. 91)

Decisões em nível estratégico são as de alto nível, em que a alta cúpula da empresa determina os objetivos da organização. As decisões tomadas nesse nível afetam

diretamente toda a organização.

As decisões estratégicas podem trazer grandes mudanças para a empresa, em que podem afetar diretamente um futuro no longo prazo da empresa e tenta englobar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno.

As decisões de nível tático se encontram no setor intermediário, sendo mais específicas que as de nível estratégico. Procuram descentralizar tarefas e estabelecer um fluxo de informação. Elas partem de um planejamento mais específico, em um menor período de tempo que as decisões do nível estratégico. É onde começa a se detalhar os próximos passos a serem tomados para dar continuidade ao que foi planejado no nível estratégico.

Na posição mais baixa da hierarquia vêm as decisões de nível operacional, sendo responsabilidade de colaboradores que possuem tarefas diárias para que eles coloquem em prática as decisões tomadas pelos níveis táticos e intermediadas pelo nível tático. Todos os níveis da organização fazem parte do acompanhamento das atividades no nível operacional. É neste nível em que os planejamentos anteriores saem do papel e vão para a prática, recebendo orientações dos outros níveis.

As organizações tentam evitar que seus funcionários tomem decisões complexas automatizando esses processos. Orasuno (1995; p. 137) diz: “as organizações procuram reduzir as necessidades das equipes de se envolverem em processos complexos de tomada de decisão. A tentativa se faz por meio da automatização dos sistemas operacionais e pelo estabelecimento de procedimentos padronizados para tentar cobrir as possíveis falhas”.

Segundo Gomes e Almeida (2002; p. 12) “tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados”.

## 2.2 Folclores e Fatos

Para Mintzberg (1975, p. 54) “a imagem romântica do gerente, comparada ao maestro que conduz harmoniosamente as várias unidades de sua organização, dificilmente corresponde à realidade”. Na década de 1970, Henry Mintzberg publicou

uma pesquisa sobre as características da função do gerente, comparando esses folclores com os fatos. Onde:

**Folclore 1:** O gerente é um planejador sistemático e ponderado.

Sobre o primeiro folclore Mintzberg (2010, p. 33) fala que “essa imagem é comum do gerente, especialmente em cargos mais elevados, sentado em sua mesa, com pensamentos grandiosos, tomando importantes decisões”.

**Fato1:** Os gerentes trabalham em um ritmo inflexível.

A respeito do primeiro fato, Mintzberg (2010) enfatiza que os gerentes trabalham em ritmo implacável, com atividades caracterizadas por brevidade e variedade e são fortemente orientadas para a ação.

**Folclore 2:** O gerente necessita de informações agregadas, as quais um sistema formal de informações gerenciais proporciona da melhor forma possível.

**Fato 2:** Os gerentes têm preferência pela mídia verbal, isto é, telefone e reuniões.

Para Mintzberg (2010, p. 39), “os gerentes tendem a preferir mídias informais de comunicação, especialmente as orais (telefonemas e reuniões) e as eletrônicas (e-mail)”.

**Folclore 3:** O gerente eficiente não têm tarefas regulares a cumprir. Os gerentes precisam planejar e delegar mais, e gastar menos tempo em detalhes operacionais.

**Fato 3:** Além de lidar com exceções, o trabalho administrativo envolve a execução de uma série de obrigações regulares, incluindo rituais e cerimônias, negociações, e processamento de informações amenas que ligam a organização ao seu meio ambiente.

Segundo Mintzberg (2010), o controle tende a ser implícito pelo estabelecimento de algumas obrigações que devem ser cumpridas e que funcionem para o seu próprio benefício.

**Folclore 4:** Os gerentes mantêm controle rígido de seu tempo, de suas atividades e de suas unidades.

**Fato 4:** Os programas dos gerentes, programação do tempo, processamento de informações, tomada de decisões e assim por diante, permanecem trancadas dentro de seus cérebros.

Percebe-se que os fatos e folclores estão diretamente ligados com o trabalho que os gestores realizam no dia-a-dia da empresa. Esses fatores são importantes para entender como os gestores agem de acordo com os problemas da organização.

As tarefas dos gestores são extremamente complicadas, onde eles se deparam

com situações que necessitam de decisões rápidas, e muitas vezes não conseguem delegar tarefas e acabam realizando-as eles mesmos.

### 2.3 A importância da informação durante o processo de tomada de decisão

Existem três fatores que são essenciais para a uma boa tomada de decisão, que são os dados, as informações e o conhecimento. São elementos que estão sempre ligados entre si e que são difíceis de distinguir, podendo ter diferentes interpretações variando de acordo com os indivíduos.

Os dados são elementos brutos, que isolados podem não possuir significado, e que segundo Davenport (1998, p. 19) são “observações sobre o estado do mundo”. Já para Oliveira (2005), o dado é algum elemento identificado em sua forma primária, que isolada, não possui valor para a compreensão de algum fato ou situação.

Os dados são o elemento primário da informação, sendo considerados matéria-prima. Segundo Drucker apud Davenport (1998, p.18), as informações “são dados dotados de relevância e propósitos”.

A informação é de extrema importância para as empresas da atualidade, pois é um fator de auxílio para a tomada de decisão, aumentando a probabilidade e a segurança na busca de uma decisão certa.

“A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.” (ESTAGNO, 2006, p.22)

O terceiro aspecto importante para a tomada de uma decisão é o conhecimento, que está interligado com os dados e as informações. Segundo Stair (1998, p. 5), “conjunto de dados, regras, procedimentos e relações que devem ser seguidos para se

atingir o valor informacional ou resultado adequado do processo está contido na base do conhecimento”.

Davenport (1998, p. 19) afirma que “o conhecimento é a informação mais valiosa (...) é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação (...)”.

Os gestores vivem em ambientes de incerteza durante a tomada de decisão, quanto maior a incerteza durante esse processo, maior o risco de tomar uma decisão ruim, por isso, a informação e o conhecimento são de extrema importância para reduzir os riscos e as incertezas.

“Informação e conhecimento parecem ser as chaves do novo paradigma. Informação como instrumento para reduzir as incertezas e orientar as tomadas de decisão e, em sentido mais amplo, o conhecimento como o conjunto (em expansão contínua) de capacidades e saberes adequados para o desenvolvimento da organização em uma sociedade em transformação permanente.”  
Miranda (1993, p. 227)

Para Laudon e Laudon (1999, p. 10), “conhecimento é o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar a informação”.

Decisões geralmente giram em torno de informações captadas por tecnologias de informações, e se tornam instrumento fundamental para o gestor. Segundo Batista (2004, p. 20), “do ponto de vista da administração de empresas em concordância com a definição de sistemas, existem dois elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação e as redes de comunicação”.

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 239), “a tecnologia da informação surgiu da necessidade de se estabelecer estratégias e instrumentos de captação, organização, interpretação e uso das informações”.

Batista (2004, p. 59), define que “tecnologia de informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

Rezende (2005, p.247) afirma que “a informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma

personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões”.

Os sistemas de informações são ferramentas utilizadas através de computadores, auxiliando em uma melhor visualização e tratamento de dados, e que possui um grande número de opções para adaptações desses dados de acordo com a necessidade dos usuários.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 241), os sistemas de informação têm por finalidade “... a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo de decisão. Envolvem, de modo geral, o decisor, o contexto, o objetivo da decisão e a estrutura de apresentação das informações”.

Stair (1998, p. 11), afirma que: “... sistemas de informação é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*”.

Foina (2001, p. 31), afirma que a tecnologia da informação é: “... um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”.

Batista (2004, p. 59) diz que “tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

Segundo Spinola e Pessôa (1998, p.98), um “Sistema de Informação (S.I.) é um sistema que cria um ambiente integrado e consistente, capaz de fornecer as informações necessárias a todos os usuários”.

Enquanto Schutzer e Pereira (1999, p.149) afirmam que o sistema de informação “é um sistema integrado homem-máquina que fornece informações de suporte a operações, gerenciamento, análise e funções de tomada de decisões em uma organização”.

Os sistemas de informação são de grande importância para as empresas, melhorando muitas vezes o desempenho dos funcionários, reduzindo o tempo gasto com atividades e aumentando o grau de assertividade das decisões.

Oliveira (2002) afirma que o sistema de informação gerencial pode, sob determinadas condições, trazer os seguintes benefícios para as empresas:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos; · Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

## 2.4 Organizações privadas e públicas

Para Fernandes (2002, p. 127) “a ideia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo”, e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado”, respectivamente.

O setor público é um conjunto de agentes, serviços e órgãos determinados pelo estado para cumprir certos papéis na sociedade, como o da saúde, educação e cultura. A administração pública deve atender os interesses e necessidades da sociedade.

A administração pública brasileira é regida por princípios constitucionais e procura atender os interesses e bem-estar geral. A gestão pública deve ter objetivos que sejam destinados para o coletivo, sem buscar lucro em suas atividades. O impacto de um erro administrativo prejudica toda a população que é abrangida pelo órgão.

As instituições públicas são criadas por lei para atingir objetivos específicos, e o tratamento perante as pessoas deve ser igualitário para todos. Possui suas estruturas mais burocratizadas e são financiadas com recursos públicos. Na área pública, é exigida a divulgação dos atos praticados por sua administração.

O setor privado é composto por um conjunto de atividades econômicas que não são controladas pelo estado. As empresas podem ser formadas por uma pessoa autônoma ou por vários trabalhadores que atuam em conjunto.

A gestão privada não possui regras bem definidas, e as empresas possuem liberdade e flexibilidade para criar sua própria filosofia. As organizações possuem interesses individuais de acordo com seus proprietários. Seus recursos são provenientes de investidores ou capital próprio.

Suas diretrizes podem ser alteradas de acordo com a vontade dos seus empresários e pode fornecer tratamento diferenciado em casos previstos na lei, podendo possuir clientes “preferenciais”. Um fator interessante da área privada é a diversidade e variedade de modelos adotados.

Para Pfeiffer (2000), o setor privado tem sua missão definida pelos seus proprietários; possui visão coerente com as próprias possibilidades; possui linhas claras de decisão e simples; possui uma clientela limitada ao campo de operação da empresa e relação definida através de contrato ou compras, deve ser eficiente, é dinâmica; também necessita realizar lucro e cumprir sua missão.

Ainda Pfeiffer (2000), destaca que no setor público a missão é baseada na análise do ambiente, sua visão é determinada pela política, sendo muito ampla; muitas vezes incoerente com os recursos disponíveis; organização complexa; relações mal definidas com o público, mas com propósito de servir ao público; geralmente lenta e burocrática.

### 3 METODOLOGIA

Para Bruyne (1991), a metodologia deve ajudar a explicar o resultado da investigação científica e principalmente seu processo, onde a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em seu início e em seu desenvolvimento.

Segundo Ciribelli (2003), o método científico possui etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar os dados que serão utilizados.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é um estudo de caso, pois verifica como se dá na prática o fenômeno específico dentro da organização, sendo um caso singular. As particularidades dos processos serão analisadas e respeitadas de acordo com os aspectos individuais da empresa. Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Tem natureza de pesquisa qualitativa, que para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa considera o ambiente como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave, onde o processo é o foco principal da análise e não os resultados. Não são utilizadas técnicas e métodos estatísticos possuindo como maior preocupação a interpretação dos fenômenos.

O trabalho tem caráter exploratório, onde as pesquisas exploratórias segundo Gil (1999, p. 43) “visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo”.

##### 3.1.1 Universo, População e Amostra

Estão incluídas no universo as empresas privadas em que seus gestores são responsáveis por tomar decisões e se deparam com essas situações constantemente no dia-a-dia da organização.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.223) "o conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo".

Nesta pesquisa, a amostra é composta por três gestores de uma empresa privada da cidade de Caruaru, onde atua no ramo agropecuário, que estão ligados a decisões estratégicas para a empresa diariamente.

Assim, a amostra que foi utilizada neste trabalho de pesquisa é a amostra por conveniência. Esta técnica consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de uma técnica estatística. Normalmente, representa uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, no entanto tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população (OCHOA, C. 2019).

### 3.1.2 Formas de Coleta de Dados

Na coleta de dados foi realizada uma entrevista semi-estruturada, que segundo Fujisawa (2000) é guiada pelo roteiro de questões, onde permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos na medida em que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado. Segundo Boni (2005, p.75), "o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal".

A entrevista foi formada por perguntas abertas baseadas nos assuntos pesquisados na Fundamentação Teórica e foi aplicada aos gestores da organização, buscando obter informações de como se dá o processo decisório dentro da empresa.

O roteiro de entrevista está apresentado ao final deste trabalho, no Apêndice I.

### 3.1.3 Forma de Análise de Dados

Por ser uma pesquisa qualitativa, a análise dos dados foi realizada utilizando a comparação das informações obtidas pelas entrevistas com a literatura estudada, buscando entender a relação entre as respostas com a teoria.

Todas as respostas obtidas na realização das entrevistas estão disponibilizadas ao final deste trabalho nos apêndices A, B e C.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa está localizada na cidade de Caruaru-PE, atuando no setor agropecuário. É uma distribuidora de medicamentos e produtos veterinários, ferramentas e ferragens para o campo. Também produz rações para aves, bovinos e equinos, sob rigorosas diretrizes de nutrição animal e altíssimo controle de qualidade.

Atua no mercado agropecuário desde março de 1992 atendendo aos estados de Pernambuco, Alagoas, Ceará, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.

A organização possui como seus principais valores Qualidade, Respeito e Pontualidade. Sua missão é “Produzir e comercializar produtos de qualidade relacionados ao agronegócio, contribuindo de maneira sustentável para o desenvolvimento do mercado veterinário e agropecuário”.

Neste trabalho a empresa estudada será denominada de Empresa X afim de preservar sua identidade.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

Eles serão denominados como gestores A, B e C, sendo um gestor responsável pelo setor de compras da empresa (A), um gestor responsável pelo setor de vendas (B) e um gestor responsável pelo setor de Recursos Humanos(C).

O setor de Compras é onde são realizadas negociações com os fornecedores, planejamento de demanda, gerenciamento e controle de estoque para que sejam feitos novos pedidos com rapidez e determinar os produtos que sairão do mix da empresa.

O setor de Vendas é responsável por auxiliar os vendedores em seus diferentes estados, traçar metas a serem batidas, liberar pedidos, fazer análise de crédito dos clientes e dar o apoio necessário para que os vendedores da empresa realizem suas vendas.

No setor de Recursos Humanos são realizadas tarefas de admissão de novos funcionários, de desvinculação de colaboradores, elaboração de processos de avaliação

para novos possíveis funcionários e são responsáveis por atender a demandas diversas dos colaboradores internos.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Segue, a seguir, a análise das entrevistas realizadas com os gestores entrevistados:

Oliveira (2002) afirma que os sistemas de informações trazem grandes benefícios para as empresas, como melhora na produtividade, maior chance de assertividade nas decisões e redução de tempo gasto durante os processos organizacionais.

Os gestores A, B e C mostram, respondendo a primeira pergunta sobre a utilização desses sistemas, a importância dessas ferramentas que fazem parte do dia-a-dia deles na empresa. Seguem as respostas dos entrevistados abaixo:

*“Sim. PC SISTEMA, MY BI, ARPIA-WMS, MÁXIMA;” (Gestor A)*

*“A empresa trabalha com todos os setores informatizados: Sistema de Retaguarda: WINTHOR; Sistema de Logística WMS: Harpia; Sistema de acompanhamento de relatórios Gerenciais: MyBI; Sistema de monitoramento de caminhões; Sistema de monitoramento de Carros pequenos; Sistema de monitoramento de Entregas; Sistema de Gestão de combustível; Sistema de vendas externas: Máximas. Todos os sistemas citados interligados com o de retaguarda, WINTHOR”.*  
(Gestor B)

*Sim. Em nosso setor usamos sistema de Recrutamento e Seleção (RH), acompanhamento de registro de ponto, sistema de acompanhamento de pessoal (DP), quadros de avisos, entre outros no setor. (Gestor C)*

Percebe-se que todos os setores utilizam ferramentas que auxiliam para o andamento dos processos, cada um com seu direcionamento específico da área.

Quando questionados como se dá a resolução dos problemas dentro da organização percebem-se diferentes pontos de vista sobre o assunto, mas sempre com o foco na resolução do mesmo, onde, segundo Chiavenato (2004) existem 7 etapas para resolução de problemas, percepção, análise, definição dos objetivos, procura de

alternativas, escolha, avaliação e implementação, sempre buscando as melhores alternativas, mas na prática essas etapas não se dão de maneira linear como na teoria, apresentado nas respostas abaixo:

*“Através da diretoria para assuntos mais relevantes; Os menores, com gerencias de cada setor.” (Gestor A)*

*“Apesar de todo o esforço para prevenir, os problemas nunca deixarão de existir, o mesmo é identificado, é feita uma análise das origens do problema, não apenas a pessoa que o causou, mas, sobretudo, o que levou a acontecer o problema, depois disso se dá a solução, na maioria das vezes depois de discutir em reunião, e se tomam atitudes para que o mesmo não volte a acontecer.” (Gestor B)*

*“Na resolução de problemas geralmente envolvemos os setores ligados ao problema; em alguns casos a depender do nível da gravidade do problema é convocada uma reunião com a participação da gerencia para que juntos encontremos a solução.” (Gestor C)*

Na terceira pergunta, quando se é perguntado sobre a característica dos problemas que são apresentados, os gestores A e C afirmam que os problemas em sua maioria são inéditos, onde Costa Neto (2007) diz que na maioria dos casos os problemas apresentados nas empresas são rotineiros e que já apareceram anteriormente; isto acontece, principalmente, no nível operacional. Com problemas chamados de Programados ou Estruturados (MAXIMIANO, 2009)

*“Raramente são inéditos, mas o que predominam são os rotineiros, na maioria são semelhantes.” (Gestor A)*

*“Apresentam-se com mais frequência de forma parecida e rotineira. Mas temos situações inéditas em alguns casos.” (Gestor C)*

Já para o Gestor B, os problemas raramente são repetidos, sempre com alterações nas suas estruturas. Maximiano (2009) afirma que as decisões não programadas são necessárias para problemas que não apareceram anteriormente,

necessitando de novas maneiras de lidar com eles.

*“Os problemas, geralmente são inéditos, até se comparam com outros, mas sempre são diferentes, com personagens diferentes e em situações diferentes.” (Gestor B)*

Na quarta e quinta questões, sobre a necessidade de um grande planejamento para a tomada das decisões e se ele é seguido rigorosamente, os gestores A, B e C dizem que não há necessidade de um grande planejamento, discordando em partes com o folclore 1, que Mintzberg (2010) diz que o gestor é um planejador sistemático e ponderado, e com o fato 1, que diz que o gestor trabalha em um ritmo inflexível. Mas, abaixo percebe-se, que ele deve ser seguido, podendo haver algumas alterações.

*“Planejamento é indispensável para poder executar as tarefas, mas não necessitamos que um grande planejamento já que, grande e pequeno é bastante relativo.” (Gestor A)*

*“Cada tipo de decisão requer um planejamento, algumas geram uma grande demanda de análises, relatórios, debates, outras podem ser tomadas de forma rápida e imediata.” (Gestor B)*

*“Não. Grande parte das decisões tomadas por nosso setor não há necessidade, tendo em vista que essas decisões já estão baseadas em planejamentos anteriores, tornando assim menor a necessidade de se ter um grande planejamento.” (Gestor C)*

*“Parte do planejamento precisa ser seguido a risca, do contrário, não consegue manter a organização do setor e da empresa consequentemente.” (Gestor A)*

*“Todo planejamento tem um cronograma que, algumas vezes, sofrem alterações, de acordo com o seu andamento.” (Gestor B)*

*“Temos uma rotina fixa de atividades baseadas em datas a serem cumpridas conforme legislação trabalhista, tornando nosso planejamento rigoroso, flexível em raras decisões.” (Gestor C)*

Sobre a questão seis do roteiro de entrevista, as decisões mais rotineiras que são tomadas pelos gestores são decisões comuns dos setores, sem um alto grau de complexidade, sendo assim decisões programadas, em que Maximiano (2009) afirma que são situações já vividas anteriormente e possuem um curso de ação predefinido.

*“Definição de fechar negociação com fornecedores.” (Gestor A)*

*“Estratégias comerciais, marketing, negociações.” Gestor B)*

*“Acompanhar os colaboradores no cumprimento de regras internas da empresa. (Ponto, comportamento, fardamento, uso do EPI e etc.)”.*  
*(Gestor C)*

Na pergunta número sete do roteiro de entrevista, todos os gestores reforçam a importância da junção do conhecimento adquirido pela experiência e do uso de dados para a tomada de decisão. Schutzer e Pereira (1999) afirmam que o uso dos sistemas de informações é essencial para a tomada de decisão. Um sistema integrado de homem-máquina agrega bastante durante o processo.

*“Uma complementa a outra, quando juntamos o resultado é excelente. Mas se for de opinar entre as duas opções, diria que a experiência sobressai, pois, sem ela você não saberá usar bem os dados que forem coletados para tomada de decisão.” (Gestor A)*

*“A junção dos dois fundamentos de forma equilibrada é essencial para uma decisão assertiva”. (Gestor B)*

*“Os dois conhecimentos são de suma importância, a experiência auxilia quando os dados não são suficientes para determinada tomada de decisão, tendo em vista que lidamos com diferentes pessoas e personalidades”. (Gestor C)*

Todos os gestores utilizam ferramentas para dar apoio à tomada de decisão, em sua maioria são relatórios que são extraídos dos sistemas de informação. Segundo Pereira e Fonseca (1997), os sistemas de informação fazem a captura e análise de dados para facilitar a tomada de decisão.

*“Sim. São relatórios de dados, ficha técnica de produtos. Além de outros relatórios que complementam a análise para compras” (Gestor A)*

*“Relatórios com todas as variáveis envolvidas.” (Gestor B)*

*“Sim. Questionários de acompanhamento (RH), reuniões com a gestão, reuniões em grupo e individuais.” (Gestor C)*

Na questão 9, quando perguntados se a utilização de ferramentas aumenta a rapidez na realização das tarefas, todos respondem que sim, mostrando a importância que essas ferramentas possuem. Conforme as respostas abaixo:

*“Sim. Muito. Trabalhamos com ferramentas de ponta no mercado e isso faz total diferença para melhorar o desempenho.” (Gestor A)*

*“Não só a rapidez como, principalmente a segurança para tomadas de decisão.” (Gestor B)*

*“Sim. Muito, pois elas são precisas na identificação do problema, facilitando com que a tomada de decisão seja muitas vezes de maneira imediata.” (Gestor C)*

Confirmando o exposto pelos autores Spinola e Pessôa (1998) que cita que o Sistema de Informação cria um ambiente integrado e consistente, fornecendo as informações necessárias para o usuário.

Já na questão dez, os gestores responderam que já se depararam com situações em que não foi necessário o uso de sistema de informação para a tomada de decisões. No folclore 2, Mintzberg (2010) afirma que os gerentes necessitam de informações agregadas de um sistema operacional, mas na prática percebe-se que nem sempre isso acontece.

*“Sim. Raras às vezes. Mas não é recomendado.” (Gestor A)*

*“Sim, principalmente na questão de gestão de pessoas, quando o problema é comportamental, por exemplo.” (Gestor B)*

*“Sim. Orientações referentes ao bom desempenho de atividades, com base na cultura organizacional essa decisão acontece geralmente na contratação de novos colaboradores.” (Gestor C)*

Quando perguntados se outras pessoas participam das tomadas de decisões além deles, na questão onze, o gestor A respondeu que a maioria das decisões são tomadas por ele, mas que algumas são tomadas em grupo. Mintzberg (2010) diz que no Fato 4 as decisões tomadas permanecem trancadas dentro dos cérebros dos gestores. O que se confirma diante das respostas apresentadas:

*“Boa parte das decisões do setor é feita por mim. Somente as mais relevantes são divididas as opiniões com o diretor presidente e gerentes de outros setores que esteja envolvido no contexto.” (Gestor A)*

Já os gestores B e C falam que a maioria das decisões são tomadas em conjunto com outros colaboradores, que discorda com o Fato 4 de Mintzberg (2010), mostrando abaixo que decisões conjuntas podem ser positivas.

*“Todas as decisões estratégicas são tomadas em reuniões gerenciais, com todos os envolvidos participando, as decisões operacionais diárias são tomadas, geralmente, sozinho.” (Gestor B)*

*“Existem decisões onde outros colaboradores estão envolvidos (Gerentes, coordenadores).” (Gestor C)*

Já sobre a comunicação da empresa, na questão de numero doze, existem algumas informalidades, mas a maior parte da comunicação é formal. Mintzberg (2010) no Folclore 2, afirma que o gerente necessita de informações agregadas, as quais um sistema formal de informações gerenciais pode agregar. Seguem as respostas abaixo:

*“Boa parte dos processos é formal, mas ainda existem informalidades para ambos (clientes, fornecedores e colegas de trabalho).” (Gestor A)*

*“Todos os comunicados são feitos formalmente, para que*

*fiueregistrado, comunicações corriqueiras e sem importância no resultado final poderão ser feitas informalmente, porém de forma clara para não deixar dúvidas.” (Gestor B)*

*“Na maior parte do tempo usamos a comunicação formal.” (Gestor C)*

Na última questão, foi perguntando quais as decisões mais difíceis que eles tiveram que tomar. Os gestores B e C falaram que foram quando eles tiveram que realizar o desligamento de algum colaborador, já o gestor A respondeu que foram em negociações com fornecedores.

Segundo Gomes e Almeida (2002) as tarefas mais difíceis para os indivíduos de uma organização são as de tomar decisões complexas, pois essas decisões devem atender a múltiplos interesses e seus impactos não são identificados corretamente na maioria das vezes.

*“Grandes negociações com fornecedores. Elas ocorrem com uma certa frequência durante o ano.” (Gestor A)*

*“Demissão sempre é uma decisão difícil, apesar de saber que é o próprio funcionário que se demite, através de suas atitudes, porém sempre incomoda.” (Gestor B)*

*“Repassar a demissão de pessoas queridas, mais que se tornaram incompatíveis com a empresa.” (Gestor C).*

#### 4.1 RESUMO DAS ANÁLISES OBTIDAS

A seguir, foi elaborado um quadro com um resumo geral das análises das entrevistas realizadas com os três gestores da empresa privada, foco do estudo de caso realizado.

Quadro 4.1 – Resumo das Análises das Entrevistas

<b>QUESTÕES</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>TEORIA</b>
1. Possuir sistemas de informação	Todos fazem uso de algum sistema	Oliveira (2002) afirma que os sistemas de informações trazem grandes benefícios para as empresas.
2. Resolução de	Dois dos	Chiavenato (2004) existem etapas para resolução de problemas, sempre buscando as

<i>Problemas</i>	<i>entrevistados fazem uso de reuniões.</i>	<i>melhores alternativas.</i>
<i>3. Tipos de problemas</i>	<i>Dois dos entrevistados disseram que a maioria dos problemas são rotineiros.</i>	<i>Costa Neto (2007) diz que na maioria dos casos os problemas apresentados nas empresas são rotineiros e que já apareceram anteriormente</i>

Continua

Continuação do Quadro 4.1 – Resumo das Análises das Entrevistas

<b>QUESTÕES</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>TEORIA</b>
4. Necessidade de grande planejamento	Todos disseram que não necessariamente necessitam de um grande planejamento.	Mintzberg (2010) diz que o gestor é um planejador sistemático e ponderado.
5. Planejamento rigoroso	Todos possuem um planejamento, que pode ser flexível em alguma situação.	Mintzberg (2010) diz que o gestor trabalha em um ritmo inflexível.
6. Decisões mais rotineiras	Decisões específicas dos seus setores que não necessitam de um grande esforço.	Maximiano (2009) afirma que são situações já vividas anteriormente e possuem um curso de ação predefinido.
7. Tipo de conhecimento mais importante	Todos concordam com a importância de ambos conhecimentos.	Schutzer e Pereira (1999) afirmam que o uso dos sistemas de informações é essencial para a tomada de decisão. Um sistema integrado de homem-máquina agrega bastante durante o processo.
8. Utilização de alguma ferramenta	Todos utilizam ferramentas.	Segundo Pereira e Fonseca (1997), os sistemas de informação fazem a captura e análise de dados para facilitar a tomada de decisão.
9. Aumento da rapidez com alguma ferramenta	Todos concordam com o aumento da rapidez.	Spinola e Pessôa (1998) que cita que o Sistema de Informação cria um ambiente integrado e consistente, fornecendo as informações necessárias para o usuário.
10. Situação que não necessitou de S.I	Todos afirmaram que já se depararam com essas situações.	Mintzberg (2010) afirma que os gerentes necessitam de informações agregadas de um sistema operacional, mas na prática percebe-se que nem sempre isso acontece.

Conti  
nuaConti  
nuaçã  
o do  
Quadr  
o 4.1

-

## Resumo das Análises das Entrevistas

<b>QUESTÕES</b>	<b>ANÁLISE</b>	<b>TEORIA</b>
<i>11. Participação de outras pessoas na tomada de decisão</i>	<i>Dois gestores afirmaram que existe participação ativa de outras pessoas.</i>	<i>Mintzberg (2010) diz que no Fato 4 as decisões tomadas permanecem trancadas dentro dos cérebros dos gestores. Mas isso nem sempre acontece.</i>
<i>12. Como se dá a comunicação</i>	<i>A maioria da comunicação é formal.</i>	<i>Mintzberg (2010) no Folclore 2, afirma que o gerente necessita de informações agregadas, as quais um sistema formal de informações gerenciais pode agregar.</i>
<i>13. Decisões mais difíceis</i>	<i>Dois afirmaram que são quando precisam realizar demissões.</i>	<i>Gomes e Almeida (2002) as tarefas mais difíceis para os indivíduos de uma organização são as de tomar decisões complexas</i>

Fonte: o Autor (2019)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de tomada de decisão dentro de uma empresa privada, buscando identificar como se dá o processo decisório, relacionando com os fatos e folclores de Mintzberg, com a importância do uso dos sistemas de informações e os diferentes tipos de decisões.

O objetivo geral foi alcançado através dos objetivos específicos, onde se buscou, primeiramente, elaborar uma Fundamentação Teórica com os principais assuntos a serem abordados neste trabalho como: Gestão Privada, Processo de Tomada de Decisão, Fatos e Folclores de Mintzberg e a importância da informação para a tomada de decisão. Em seguida, foi desenvolvido o roteiro de entrevista com base na Fundamentação Teórica, para identificar o modo de atuação de gestores da empresa privada. Assim, foram entrevistados os gestores com o intuito de identificar a maneira que eles tomam decisões, para após serem analisados os dados coletados para melhor compreensão dos resultados. Assim, os objetivos planejados foram alcançados conforme o programado.

Verificou-se na coleta de dados uma concordância entre a teoria e a prática, permitindo que os objetivos propostos fossem alcançados. Através das entrevistas, identificou-se a maneira com que os gestores da organização privada tomam suas decisões, com suas diferenças e semelhanças.

As principais características da tomada de decisão dos gestores entrevistados foram as seguintes:

- Uso de ferramentas como sistemas de informação para auxiliar as tomadas de decisões;
- Ter um planejamento definido;
- Uma comunicação mais formal.

Por serem situações que acontecem diariamente em qualquer organização, muitas vezes não se tem a percepção que uma decisão está sendo tomada e não existe uma grande importância para esse processo, mas percebe-se que é um assunto de extrema importância que pode direcionar, muitas vezes, o rumo que a empresa poderá tomar.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa se limitou a três entrevistados pelo fato de ser uma empresa de poucos setores que se deparam com situações claras de processo decisório. A disponibilidade de tempo dos gestores também foi um fator para a dificuldade de realização novas entrevistas.

As informações obtidas através da entrevista foram satisfatórias, porém algumas respostas não foram aprofundadas devidamente pelos gestores, sendo respondidas de maneira bastante direta e com poucos argumentos ou de maneira indecisa.

A pouca quantidade de estudos relacionados ao processo decisório em organizações privadas foi um fator dificultou a pesquisa.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHO FUTUROS

Decisões são tomadas cotidianamente pelas pessoas no mundo inteiro, e os impactos dessas decisões podem se tornar maiores dentro de organizações. Isso mostra a grande importância que uma tomada de decisão pode ter, necessitando de análises mais detalhadas que possam enriquecer os estudos sobre a área.

Através dos modelos de tomada de decisões, de fatores que podem influenciar as decisões e de ferramentas que podem auxiliar a tomada da decisão os gestores podem melhorar seus desempenhos dentro das organizações, tornando esses assuntos importantes para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** Em **Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 17 set. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>.

BRUYNE, P. de et alii. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). Qualidade e Competência nas Decisões. São Paulo: EdgargBlücher LTDA, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Futura, 1995.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.

EILON, S. What is a decision? Management Science, vol. 16, nº. 4, Application Series Dec., 1969.

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

ESTAGNO, M. Estudo dos benefícios propostos de um sistema de gestão empresarial “ERP – Enterprise Resources Planning”, para as empresas: um estudo de caso exploratório baseado em resultados obtidos em implantações efetuadas nas empresas de Marília e região. 87f. Monografia (Bacharel em Marketing) – Fundação de Ensino Eurípedes Soares da Rocha, Marília, 2006.

- FERNANDES, Rubem César. Privado, porém público: O terceiro setor na América Latina. 3. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002
- FOINA, Paulo Sérgio. Tecnologia de Informação: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Henrique et al. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre. Ortiz, 1991.
- FUJISAWA, D. S. Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999. GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, abril 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n., abril 1995.
- GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério. *São Paulo: Editora Atlas, 2002.*
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. Sistemas de informação. 4. ed. LTC: Rio de Janeiro, 1999.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru, Fundamentos de Administração, São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução de Francisco Araújo da Costa. *Revisão Técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.*
- MINTZBERG, H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MIRANDA, Antônio. Os conceitos de organização baseada Na informação e no conhecimento e o Desenvolvimento de serviços Bibliotecários. *Ciência da Informação. Brasília, v. 22, n. 3, p. 227-232, set/dez. 1993.*
- NEWELL, A.; SIMON, H. A. Human problems solving. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-

Hall, 1972.

OCHOA, C. Amostragem não Probabilística: amostra por conveniência. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia> Acesso em: novembro de 2019.

ORASUNO, J. M. Decision: making in the cockpit. In WIENER, E. L.; KANK, B. G.; HELMREICH, R. L. Cockpit resource management. San Diego, California: Academic Press, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992. \_\_\_\_\_. Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, D. de P.R. Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Texto para discussão, 37. Brasília: ENAP, 2000. Disponível em: . Acesso em: 06 out. 2010, 15:42:07.

REZENDE, D.A. Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. (2004) **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall.

SCHUTZER, Elisabeth, PEREIRA, Neócles A. Sistemas de informação. In: BATALHA, M. et.al. Gestão Agroindustrial. Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – GEPAI. São Paulo: Atlas, 1999.

SEN, A. The formulation of rational choice. The American Economic Review, vol. 84, nº. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Sixth Annual Meeting of the American Economic Association, May, pp. 385-390, 1994.

SIMON, H. A. (1972) A Capacidade de Decisão e de Liderança. Rio de Janeiro: Editora, Fundo de Cultura.

Simon, H. A. (1991) Bounded Rationality and Organizational Learning. Organization Science.

SOBRAL, F.; PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São

Paulo: Prentice Hall, 2008.

SPINOLA, Mauro, PESSÔA, Marcelo. Tecnologia da Informação. In: Gestão de Operações. 2a ed. Professores do Departamento de Engenharia da escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1998.

STAIR, Ralph M. Princípios de sistemas de informação. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

ORIENTADORA: MARIA AUXILIADORA DO N. MÉLO, DSc

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA PARA ESTUDO DE CASO VOLTADO AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*Análise do Processo da Tomada de Decisão*

#### **Entrevista**

##### **Dados do entrevistado:**

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade:

Setor:

01 – A empresa possui algum sistema de informação?

02 - Comente sobre como se dá a resolução de problemas na sua empresa:

03 - Os problemas que geralmente aparecem são inéditos, já se apresentaram parecidos ou são repetidos?

04- Você geralmente necessita de um grande planejamento para tomar alguma decisão?

05 - Você tem um planejamento rigoroso a ser seguido ou ele pode ser flexível?

06 – Quais suas decisões mais rotineiras?

07 – Você acha mais importante o conhecimento adquirido pela experiência ou o uso de dados para a tomada de decisão?

08 - Você utiliza alguma ferramenta que lhe auxilia durante a tomada de decisão?

09 - As ferramentas que você usa para a tomada de decisão aumentam a rapidez na realização das suas tarefas?

10 – Você já se deparou com alguma situação que não era necessário o uso de sistema de informação para tomar a decisão?

11 – Outras pessoas da empresa (ou de fora) participam da tomada de decisão ou você as toma sozinho?

12 - Como se dá a comunicação com seus clientes, com seus fornecedores e com os seus colegas de trabalho? (Mais formal ou informal?)

13 – Quais as decisões mais difíceis que você já teve que tomar?



## APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

ORIENTADORA: MARIA AUXILIADORA DO N. MÉLO, DSc

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA PARA ESTUDO DE CASO VOLTADO AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*Análise do Processo da Tomada de Decisão*

#### **Entrevista 01**

##### **Dados do entrevistado:**

Sexo: (X) Masculino ( ) Feminino

Idade: 41 anos.

Setor: Compras

01 – A empresa possui algum sistema de informação?

Sim. PC SISTEMA, MY BI, ARPIA-WMS, MÁXIMA;

02 - Comente sobre como se dá a resolução de problemas na sua empresa:

Através da diretoria para assuntos mais relevantes; Os menores, com gerências de cada setor;

03 - Os problemas que geralmente aparecem são inéditos, já se apresentaram parecidos ou são repetidos?

Raramente são inéditos, mas o que predominam são os rotineiros, na maioria são semelhantes;

04- Você geralmente necessita de um grande planejamento para tomar alguma decisão?

Planejamento é indispensável para poder executar as tarefas, mas não necessitamos que um grande planejamento já que, grande e pequeno é bastante relativo;

05 - Você tem um planejamento rigoroso a ser seguido ou ele pode ser flexível?

Parte do planejamento precisa ser seguido a risca, do contrário, não consegue manter a organização do setor e da empresa consequentemente;

06 – Quais suas decisões mais rotineiras?

Definição de fechar negociação com fornecedores;

07 – Você acha mais importante o conhecimento adquirido pela experiência ou o uso de dados para a tomada de decisão?

Uma complementa a outra, quando juntamos o resultado é excelente. Mas se for de opinar entre as duas opções, diria que a experiência sobressai, pois, sem ela você não saberá usar bem os dados que forem coletados para tomada de decisão;

08 - Você utiliza alguma ferramenta que lhe auxilia durante a tomada de decisão?

Sim. São relatórios de dados, ficha técnica de produtos. Além de outros relatórios que complementam a análise para compras;

09 - As ferramentas que você usa para a tomada de decisão aumentam a rapidez na realização das suas tarefas?

Sim. Muito. Trabalhamos com ferramentas de ponta no mercado e isso faz total diferença para melhorar o desempenho;

10 - Você já se deparou com alguma situação que não era necessário o uso de sistema de informação para tomar a decisão?

Sim. Raras às vezes. Mas não é recomendado;

11 - Outras pessoas da empresa (ou de fora) participam da tomada de decisão ou você as toma sozinho?

Boa parte das decisões do setor é feita por mim. Somente as mais relevantes são divididas as opiniões com o diretor presidente e gerentes de outros setores que esteja envolvido no contexto;

12 - Como se dá a comunicação com seus clientes, com seus fornecedores e com os seus colegas de trabalho? (Mais formal ou informal)

Boa parte dos processos é formal, mas ainda existem informalidades para ambos (clientes, fornecedores e colegas de trabalho);

13 - Quais as decisões mais difíceis que você já teve que tomar?

Grandes negociações com fornecedores. Elas ocorrem com uma certa frequência durante o ano.



## APÊNDICE C

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

ORIENTADORA: MARIA AUXILIADORA DO N. MÉLO, DSc

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA PARA ESTUDO DE CASO VOLTADO AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*Análise do Processo da Tomada de Decisão*

#### **Entrevista 02**

##### **Dados do entrevistado:**

Sexo: (X) Masculino ( ) Feminino

Idade: 40

Setor: Vendas

01 – A empresa possui algum sistema de informação?

A empresa trabalha com todos os setores informatizados: Sistema de Retaguarda: WINTHOR; Sistema de Logística WMS: Harpia; Sistema de acompanhamento de relatórios Gerenciais: MyBI; Sistema de monitoramento de caminhões; Sistema de monitoramento de Carros pequenos; Sistema de monitoramento de Entregas; Sistema de Gestão de combustível; Sistema de vendas externas: Máximas. Todos os sistemas citados interligados com o de retaguarda, WINTHOR.

02 - Comente sobre como se dá a resolução de problemas na sua empresa:

Apesar de todo o esforço para prevenir, os problemas nunca deixarão de existir, o mesmo é identificado, é feita uma análise das origens do problema, não apenas a pessoa que o causou, mas, sobretudo, o que levou a acontecer o problema, depois disso se dá a solução, na maioria das vezes depois de discutir em reunião, e se tomam atitudes para que o mesmo não volte a acontecer.

03 - Os problemas que geralmente aparecem são inéditos, já se apresentaram parecidos ou são repetidos?

Os problemas, geralmente são inéditos, até se comparam com outros, mas sempre são diferentes, com personagens diferentes e em situações diferentes.

04- Você geralmente necessita de um grande planejamento para tomar alguma decisão?

Cada tipo de decisão requer um planejamento, algumas geram uma grande demanda de análises, relatórios, debates, outras podem ser tomadas de forma rápida e imediata.

05 - Você tem um planejamento rigoroso a ser seguido ou ele pode ser flexível?

Todo planejamento tem um cronograma que, algumas vezes, sofrem alterações, de acordo com o seu andamento.

06 – Quais suas decisões mais rotineiras?

Estratégias comerciais, marketing, negociações.

07 – Você acha mais importante o conhecimento adquirido pela experiência ou o uso de dados para a tomada de decisão?

A junção dos dois fundamentos de forma equilibrada é essencial para uma decisão assertiva.

08 - Você utiliza alguma ferramenta que lhe auxilia durante a tomada de decisão?

Relatórios com todas as variáveis envolvidas.

09 - As ferramentas que você usa para a tomada de decisão aumentam a rapidez na realização das suas tarefas?

Não só a rapidez como, principalmente a segurança para tomadas de decisão.

10 – Você já se deparou com alguma situação que não era necessário o uso de sistema de informação para tomar a decisão?

Sim, principalmente na questão de gestão de pessoas, quando o problema é comportamental, por exemplo.

11 – Outras pessoas da empresa (ou de fora) participam da tomada de decisão ou você as toma sozinho?

Todas as decisões estratégicas são tomadas em reuniões gerenciais, com todos os envolvidos participando, as decisões operacionais diárias são tomadas, geralmente, sozinho.

12 - Como se dá a comunicação com seus clientes, com seus fornecedores e com os seus colegas de trabalho? (Mais formal ou informal)

Todos os comunicados são feitos formalmente, para que fique registrado, comunicações corriqueiras e sem importância no resultado final poderão ser feitas informalmente, porém de forma clara para não deixar dúvidas.

13 – Quais as decisões mais difíceis que você já teve que tomar?

Demissão sempre é uma decisão difícil, apesar de saber que é o próprio funcionário que se demite, através de suas atitudes, porém sempre incomoda.



## APÊNDICE D

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALUNO: JOÃO PEDRO FERREIRA SILVA

ORIENTADORA: MARIA AUXILIADORA DO N. MÉLO, DSc

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA PARA ESTUDO DE CASO VOLTADO AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*Análise do Processo da Tomada de Decisão*

#### Entrevista 03

##### **Dados do entrevistado:**

Sexo: ( ) Masculino (X) Feminino

Idade: 35 anos.

Setor: Recursos Humanos

01 – A empresa possui algum sistema de informação?

R: Sim. Em nosso setor usamos sistema de Recrutamento e Seleção (RH), acompanhamento de registro de ponto, sistema de acompanhamento de pessoal (DP), quadros de avisos, entre outros no setor.

02 - Comente sobre como se dá a resolução de problemas na sua empresa:

Na resolução de problemas geralmente envolvemos os setores ligados ao problema; em alguns casos a depender do nível da gravidade do problema é convocada uma reunião com a participação da gerencia para que juntos encontremos a solução.

03 - Os problemas que geralmente aparecem são inéditos, já se apresentaram parecidos ou são repetidos?

Apresentam-se com mais frequência de forma parecida e rotineira. Mas temos situações inéditas em alguns casos.

04- Você geralmente necessita de um grande planejamento para tomar alguma decisão?

Não. Grande parte das decisões tomadas por nosso setor não há necessidade, tendo em vista que essas decisões já estão baseadas em planejamentos anteriores, tornando assim menor a necessidade de se ter um grande planejamento.

05 - Você tem um planejamento rigoroso a ser seguido ou ele pode ser flexível?

Temos uma rotina fixa de atividades baseadas em datas a serem cumpridas conforme legislação trabalhista, tornando nosso planejamento rigoroso, flexível em raras decisões.

06 – Quais suas decisões mais rotineiras?

Acompanhar os colaboradores no cumprimento de regras internas da empresa.

(Ponto, comportamento, fardamento, uso do EPI e etc.).

07 – Você acha mais importante o conhecimento adquirido pela experiência ou o uso de dados para a tomada de decisão?

Os dois conhecimentos são de suma importância, a experiência auxilia quando os dados não são suficientes para determinada tomada de decisão, tendo em vista que lidamos com diferentes pessoas e personalidades.

08 - Você utiliza alguma ferramenta que lhe auxilia durante a tomada de decisão?

Sim. Questionários de acompanhamento (RH), reuniões com a gestão, reuniões em grupo e individuais.

09 - As ferramentas que você usa para a tomada de decisão aumentam a rapidez na realização das suas tarefas?

Sim. Muito, pois elas são precisas na identificação do problema, facilitando com que a tomada de decisão seja muitas vezes de maneira imediata.

10 – Você já se deparou com alguma situação que não era necessário o uso de sistema de informação para tomar a decisão?

Sim. Orientações referentes ao bom desempenho de atividades, com base na cultura organizacional essa decisão acontece geralmente na contratação de novos colaboradores.

11 – Outras pessoas da empresa (ou de fora) participam da tomada de decisão ou você as toma sozinho?

Existem decisões onde outros colaboradores estão envolvidos (Gerentes, coordenadores).

12 - Como se dá a comunicação com seus clientes, com seus fornecedores e com os seus colegas de trabalho? (Mais formal ou informal)

Na maior parte do tempo usamos a comunicação formal.

13 – Quais as decisões mais difíceis que você já teve que tomar?

Repassar a demissão de pessoas queridas, mais que se tornaram incompatíveis com a empresa.