



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ERIKA RAYSSA DA SILVA LUCENA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE DECISÃO GERENCIAL:
INFLUENCIA E CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DECISÓRIO
EM UMA EMPRESA VAREJISTA**

PATOS – PB

2014

ERIKA RAYSSA DA SILVA LUCENA

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE DECISÃO GERENCIAL:
INFLUENCIA E CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA NO PROCESSO DECISÓRIO
EM UMA EMPRESA VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel Administrador.

Orientador (a): Monique Fonseca Cardoso

PATOS – PB
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

L935i Lucena, Erika Rayssa da Silva
A influência da Tecnologia da Informação no processo decisório em uma empresa varejista [manuscrito] / Erika Rayssa da Silva Lucena. – 2014.

20 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Monique Fonseca Cardoso, CCEA”.

1. Tecnologia da Informação. 2. Processo Gerencial. 3. Sistemas Tecnológicos. I. Título.

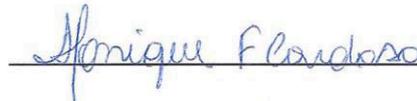
21. ed. CDD 658.403 801 1

ERIKA RAYSSA DA SILVA LUCENA

**A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO EM UMA EMPRESA VAREJISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento à exigência para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 17/07/2014



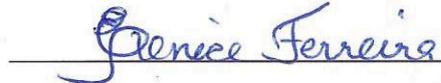
Profª Msc Monique Fonseca Cardoso/ UEPB

Orientadora



Profª. Msc Igor Martins / UEPB

Examinador



Profª Msc Eunice Ferreira / UEPB

Examinadora

A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO EM UMA EMPRESA VAREJISTA

Erika Rayssa da Silva Lucena – Graduada em Administração – UEPB
Monique Fonseca Cardoso – Professora Orientadora – UEPB

RESUMO

Em um contexto histórico a qual estamos vivenciando a chamada “Era da Informação”, onde há grande destaque e envolvimento da tecnologia no âmbito empresarial e social. As teorias afirmam que a TI é um agente transformador de mudanças nas organizações, o que tem imposto às empresas a necessidade de maior organização e de maior agilidade nos processos decisórios. Busca-se neste estudo conseguir elaborar uma análise de pesquisas a respeito do tema tecnologia da informação e o processo de decisão gerencial, analisando a influência e a contribuição dos sistemas tecnológicos no processo decisório de uma empresa varejista. Para isso, foram expostos nessa pesquisa estudos de alguns teóricos que ajudam no esclarecimento desse tema, explicando conceitos básicos sobre TI, benefícios e objetivos da mesma, o processo gerencial e a influência da TI no meio gerencial em uma empresa, assim como as ferramentas tecnológicas (sistemas) usadas no apoio à tomada de decisão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo através de um estudo de caso em quatro lojas de varejo no estado da Paraíba, onde foram entrevistados quatro gestores por meio de entrevistas semiestruturadas. Através disso, observou-se a predominância da tecnologia da informação no meio empresarial, com o objetivo de atingir um maior espaço no mercado através dos benefícios encontrados no uso de sistemas tecnológicos, mostrando ser uma vantagem competitiva nos dias atuais.

Palavras chave: Tecnologia da Informação, Processo Gerencial, Sistemas Tecnológicos.

ABSTRACT

In a historical context which we are experiencing the so-called "Information Age", where there is great emphasis and involvement of technology in business and social context. Theories claim that IT is a transforming agent of change in organizations, which has imposed the need for companies to better organization and greater agility in decision making. Search in this study achieve prepare an analysis of research on the topic of information technology and the process of management decision, analyzing the influence and contribution of technological systems in decision making in a retail company. To this end, this research studies were exposed to some theorists that help to clarify this issue, explaining basic concepts about IT, benefits and objectives thereof, the management process and the influence of IT on middle management in a company as well as the technological tools (systems) used in support of decision making. A qualitative descriptive research through a case study of four retail stores in the state of Paraíba, where four officers were interviewed by semi structured. Through addition interviews were conducted, there was a predominance of information technology in business in order to reach a larger market space through the benefits found in the use of technological systems, being a competitive advantage today.

Keywords: Information Technology, Managerial Process, Technological Systems.

1 INTRODUÇÃO

No atual período histórico há um grande destaque acerca do envolvimento da Tecnologia da Informação (TI) na sociedade e em empresas. Essas últimas, em geral, utilizam

essa ferramenta para poderem monitorar, controlar e ajustar as mudanças ocorridas neste ambiente.

Da mesma forma, tomar decisões dentro de uma organização tem se tornado uma tarefa de alta complexidade, assim como de total importância para os envolvidos, em especial os gestores.

Nesse sentido, há diversos estudos sobre a tomada de decisão gerencial (ESCRIVÃO FILHO E ALBUQUERQUE (2005); GODOY E RUGGIERO (2006)). As duas principais correntes são a da racionalidade clássica e da racionalidade limitada. A racionalidade clássica (ALBUQUERQUE; ESCRAVIDÃO FILHO, p.: 04, 2005) toma o processo decisório como uma questão exata, a partir do qual o indivíduo é capaz de levantar todas as informações relevantes, e tomar a decisão ótima, ou mais acertada para resolver o problema.

A racionalidade limitada, por sua vez, conforme indica Simon (1960 apud BECKER; LUNARDI; PEREIRA, 2007, p.155), defende que “ninguém decide por um processo racional absoluto, idealizado, considerando todas as alternativas, mas fica-se satisfeito em função do número de informações que se possa alcançar e processar”. Para Simon o “homem administrativo” tem capacidade limitada de processar informações e com sua visão percussora, acreditava que no futuro as empresas seriam controladas por computadores.

Para o mercado de varejo, a TI apresenta grande importância, pois é uma aliada na corrida por vantagem competitiva e apresenta uma visão completa sobre o perfil dos fornecedores e principalmente uma visão dos hábitos dos clientes, segundo Campos, Ferreira e Macedo (p.: 02; 2006). Quanto ao processo decisório a importância da TI é clara para o mercado atual. Segundo Almeida; Barbosa (p.:02; 2002), a informação possibilita esclarecimento, participação e comunicação e requer dados organizados e controlados para que se tornem úteis para a empresa em uma tomada de decisão. A TI visa apoiar as soluções de problemas encontrados em empresas e ajudam ainda a reagir às mudanças ocorridas no ambiente varejista.

Diante do exposto, este estudo busca responder ao seguinte problema: “Qual a influência da utilização da TI sobre o processo de tomada de decisão em uma organização de varejo?”.

Em relação aos objetivos que busca, em termos específicos, a pesquisa pretende (i) Descrever o processo de tomada de decisão pelos gestores na empresa estudada; (ii) Identificar quais tecnologias de informação são utilizadas para apoio a decisão na empresa estudada; (iii) Analisar como a TI influencia o processo de tomada de decisões na organização

em estudo. Esses objetivos buscam auxiliar a pesquisa a atingir o objetivo geral de compreender a influência da TI sobre o processo decisório em uma organização de varejo.

A contribuição que se almeja alcançar é, teoricamente, auxiliar o aprofundamento do conhecimento sobre o tema estudado. Ou seja, busca-se entender melhor a relação entre a inserção da tecnologia de informação nas organizações e o processo decisório pelo gestor, quais seus benefícios, problemas, e questões emergentes.

Do ponto de vista prático a pesquisa pode contribuir para a melhoria do processo decisório por parte dos gestores e da organização em estudo. Da mesma forma, otimizar a utilização da tecnologia da informação, já que os investimentos nessa área são consideravelmente altos.

Diante disso, o trabalho possui essa introdução, onde constam o problema, os objetivos da pesquisa, e sua relevância. A seguir, serão abordados aspectos teóricos que serviram como referência no estudo das tecnologias e do processo de decisão. Também será exposta a metodologia utilizada para a realização do estudo. Por fim, serão expostos os resultados e considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tecnologia da Informação nas Organizações

No ambiente empresarial, seja em nível mundial ou nacional, são significantes as mudanças ocorridas nos últimos anos, onde predomina nestes ambientes a tecnologia da informação. Diante do contexto em que vivemos, é importante compreender os efeitos causados pela incorporação da tecnologia no meio organizacional. A TI auxilia a comunicação e integração entre todas as áreas da instituição, assim como a própria interligação entre os fornecedores, as empresas e os clientes, ajudando a organização na personalização, na agilidade e na competitividade da mesma. Segundo Ribeiro, Silva e Benvenuto (2006, p. 527):

Os avanços tecnológicos, particularmente na tecnologia da informação (TI), permitem antecipar as vantagens competitivas oferecidas pelas novas estruturas que emergem no ambiente econômico atual.

No entanto, embora a tecnologia da informação tenha sido empregada com ceticismo em um passado próximo, atualmente o cenário é outro, e os próprios gestores de empresas conseguem compreender profundamente esse sistema. O ambiente no qual estamos inseridos está em constantes mudanças e as organizações precisam acompanhá-las de forma intensiva.

Segundo Balarine (2002), o conceito de Tecnologia da Informação corresponde a objetos (hardware) e veículos (software) destinados a criarem o Sistema de Informação. De forma resumida, Abreu e Rezende (2011, p.54) afirmam que “Pode-se conceituar a Tecnologia da Informação como recursos tecnológicos computacionais para geração e uso da informação”.

Na atual situação das empresas, as informações são apresentadas em grandes volumes, e por isso é de total importância o uso da tecnologia da informação e sistemas de informação que irão ajudar na resolução dos problemas empresariais. Nesse sentido, a TI e os Sistemas de Informações passam a desempenhar papel estratégico, conforme afirma Balarine (2002).

Apesar disso, como afirma Lapolli (2003, p.28):

A Tecnologia da Informação não representa a solução de todos os problemas. Desde que utilizada de forma adequada e dentro de um planejamento organizacional, pode-se ter a certeza de que a tecnologia da Informação será de grande importância nos processos administrativos, colaborando no processo de tomada de decisão e tornando a organização mais competitiva.

Laudon e Laudon (1999) defendem a ideia de que uma organização não sobrevive sozinha, a mesma está em constante integração com o meio externo e interno, e que ao mesmo tempo ela deve ser auxiliada por um sistema tecnológico que gerencia todos os processos (Sistemas de Informações). Dessa forma, há diversos benefícios obtidos pelas organizações através da implementação desses sistemas.

Os benefícios da tecnologia da informação são comprovados em algumas áreas da organização, enquanto outras permanecem em dúvidas diante de suas comprovações. Alguns autores, como Albertin e Moura (2002) e Oliveira (1995), descrevem benefícios que podem

ser obtidos pelas organizações a partir de uma implementação da tecnologia, conforme descrito no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Benefícios obtidos com a TI

BENEFÍCIO	AUTOR
Redução de custo	Albertin e Moura (2002)
Maior produtividade	Albertin e Moura (2002)
Maior qualidade	Albertin e Moura (2002)
Maior flexibilidade	Albertin e Moura (2002)
Mais inovação	Albertin e Moura (2002)
Redução de pessoal	Oliveira (1995)
Redução de demora nos processos	Oliveira (1995)
Redução de Estoques	Oliveira (1995)
Eficiência nos processos	Oliveira (1995)

Fonte: elaboração própria, com base em Oliveira (2005) e Albertin e Moura (2002)

Assim, os principais benefícios encontrados na literatura são: redução de custo, aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos produtos/serviços ofertados, maior flexibilidade nos processos, celeridade e eficiência nos processos, redução de estoques. Além disso, alguns sistemas também são voltados a auxiliar a melhoria do processo decisório por parte dos gestores.

2.2 Processo de Decisão Gerencial

Tomar decisões é algo crucial e requer a todo tempo um esforço maior dos administradores. Os gerentes atualmente vivem em um ambiente inteiramente informatizado e precisam tomar decisões de forma rápida, analisando dados e transformando em informações úteis para a empresa, descentralizando responsabilidades e aumentando o nível de conhecimento em todos os setores da organização.

O processo decisório de uma empresa é algo muito complexo, pois o gerente responsável pela mesma precisa ser ágil, estratégico e atualizado com as tecnologias surgidas para atuar no mercado com uma melhor performance.

Segundo Pereira e Fonseca (2009), “o conhecimento e a situação existencial do decisor no momento em que são tomadas as decisões são faces de uma mesma moeda e

influenciam decisivamente a avaliação e a escolha das alternativas para a solução de um problema”.

Para Simon (1960), existem três fases do processo decisório: inteligência, concepção e escolha. Mais tarde (1965) o autor formulou mais três fases: a implementação da decisão, a monitoração e a revisão.

Na primeira fase, a inteligência, o administrador coleta as informações necessárias para então encontrar os problemas que podem ou estão aparecendo. Observa-se então o desempenho e os problemas organizacionais, alguns sistemas como o SIG (Sistemas de Informações Gerenciais) podem ajudar nessa seleção criteriosa de informações.

Na segunda fase, a fase da concepção, formulam-se os problemas e são construídas as alternativas. Os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) são de total importância nessa fase, pois operam em um modelo simples, pode ser desenvolvido rapidamente.

A fase da escolha não é vista por estudiosos como a fase decisória completa. Esta fase é a escolha entre este ou aquele caminho a ser trilhado, é o sim ou o não. É preciso nessa fase utilizar um sistema de apoio à decisão mais ampla e complexa, pois esta fase necessita de uma ferramenta que calculem, registrem custos e oportunidades oferecidas por cada caminho (decisão) que o administrador pode escolher.

A quarta fase, criada por Simon mais tarde é a fase da implementação da decisão. Nesta fase introduz a alternativa escolhida, transformando assim decisão em ação.

Na fase da monitoração, é feito o acompanhamento da situação, e por último, a fase da revisão, onde a alternativa adequada a fim de atender as expectativas adequadas para a organização. Vale enfatizar que nem sempre o processo decisório segue esta ordem, pois este processo é muito complexo, podendo até mesmo fazer com que o gestor volte novamente à fase anterior para então finalizar este processo.

Nesse sentido, as teorias contemporâneas de processo decisório vêm mudando e se adaptando ao contexto atual, mas tomam como referência os estudos de racionalidade limitada de Simon. De acordo com Ruggiero e Godoy (2006, p. 167):

Por se tratar de uma atividade não descartável e de fundamental importância, os estudos do processo decisório refletem a necessidade da busca permanente do aprimoramento da capacidade de decidir. Nesse sentido, decidir pode ser visto como uma escolha entre alternativas que, na maioria das vezes, são afetadas por situações futuras sobre as quais não se tem controle.

Neste sentido, é de total importância que o gestor procure sempre se atualizar, conhecer meios que ajudam a tomar a melhor decisão para a organização. Tecnologias se renovam e pessoas precisam acompanhá-las, pois necessitam deste recurso para decidir a melhor opção a ser escolhida.

Para Flippo (1970) é difícil avaliar em termos de valores se uma decisão é útil ou não para o gestor, para que ele possa tomar a decisão mais certa. Os executivos tendem a se debruçar sobre relatórios e memorandos que podem ser inúteis, já que a capacidade humana de processamento e análise é limitada.

Utilizar meios tecnológicos como apoio a tomada de decisão é uma opção para gestores, já que seres humanos possuem meios limitados de processamento, necessitando então de outras opções que o ajudem a processar.

2.3 TI para a Tomada de Decisão Gerencial

Em um cenário em que há uma grande concorrência, que exige um grau cada vez maior de inovação, agilidade e controle, a TI passou a ser um grande aliado para as empresas, já que a mesma passou a ter influência em basicamente todos os setores empresariais. Quando se fala no processo decisório dos gestores não é diferente, a tecnologia é uma grande aliada de acordo com as necessidades organizacionais, trazendo uma relação favorável de custo/benefício para a organização.

A tecnologia da informação não deve ser vista como um meio para substituir o homem na tomada de decisões, mas sim como uma ferramenta de grande utilidade para apoiar a decisão gerencial, possibilitando acesso a análises mais complexas e previsões de cenários.

Para isso, existem atualmente muitos sistemas tecnológicos que ajudam nesse apoio para tomar decisões gerenciais, atuando como instrumentos voltados à tomada de decisão e aquisição de conhecimento sobre determinado assunto.

Para esse estudo, destacaram-se os dois principais sistemas de suporte gerencial (TURBAN, 2007): SIG (Sistemas de Informações Gerenciais) e SAD (Sistemas de Apoio a Decisão).

2.4 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)

Segundo Oliveira (2012) o SIG é o processo de transformação dos dados em informação. Essa informação é utilizada para que o gestor possa tomar uma decisão e que esta decisão possa trazer os resultados esperados, pois resultados indesejáveis podem causar danos irreversíveis à organização.

Laudon e Laudon (1999, p.34) definem Sistemas de Informações Gerenciais como sendo:

Sistemas que dão suporte ao nível gerencial da empresa, proporcionando suporte as funções de planejamento, controle e tomada de decisões. Estes sistemas quase sempre são dependentes de sistemas processadores de transações.

O principal objetivo do SIG segundo Lapolli (2003) é disponibilizar informações para a tomada de decisão, ou seja, são sistemas tipicamente fornecedores de relatórios. O usuário solicita a partir de comandos, de menus, o que precisa e o sistema com base na solicitação do usuário apresenta a informação da melhor maneira possível, seja de maneira textual, planilha ou gráficos, por exemplo.

A utilização de um Sistema de Informações Gerenciais visa principalmente tornar as organizações mais ágeis e agressivas no mercado, ou seja, deve ter seu foco na obtenção e na seleção de informações, para garantir a sobrevivência da organização no ambiente competitivo e cheio de mudanças.

Segundo Oliveira (2012) este sistema propicia ao gestor o tripé necessário em toda a organização: qualidade (dos produtos e de vida dos funcionários), produtividade (ou seja, o comprometimento dos profissionais envolvidos) e a participação (como resultante de uma melhor qualidade e produtividade).

O SIG apresentam soluções exclusivamente para decisões estruturadas, ou seja, aquelas que são previstas, já que tomadas rotineiramente. Por isso, apesar de ser o sistema mais comumente utilizado nas organizações, o SIG é utilizado apenas por gerência operacional ou tática (TURBAN, 2007).

2.5 Sistemas de Apoio a Decisão (SAD)

Mais sofisticados que o SIG, os SAD apresentam foco na tomada de decisões a partir de simulações, já que oferecem suporte a decisões não estruturadas. Assim, ajudam a tomar aquelas decisões que não apresentam qualquer padrão de procedimento operacional, nem poderiam ser previstas (TURBAN, 2007). Esse sistema também auxilia as decisões semiestruturadas, as quais não são totalmente definidas, ou seja, sobre assuntos que estão em constantes mudanças e que não podem ser facilmente identificados neste ambiente competitivo (ALMEIDA; BARBOSA, 2002).

O SAD deve ter capacidade de manejar grande volume de dados, classificá-los e fornecer os relatórios ao tomador de decisões, de acordo com cada processo. De acordo com Almeida e Barbosa (2002, p.1):

Os Sistemas de Apoio a Decisão (SAD) têm como objetivo apoiar processos de decisão que apresentam problemas de estruturação. Possuem características tecnológicas, estruturais e de utilização específicas, que os distinguem de outros tipos de Sistemas de Informação (SI); e o seu conhecimento por parte dos seus desenvolvedores e usuários levam a uma melhor e, conseqüentemente, maior satisfação da utilização dos SI.

Por se tratar de um sistema que oferece suporte a decisões não estruturadas e semiestruturadas, é necessária sempre a interferência do decisor com sua experiência para resolução de problemas. Neste sentido, é importante que o gestor responsável pela tomada de decisão tenha sempre um interesse contínuo de aprendizagem e geração de conhecimento, pois este sistema apenas apoiará a tomada de decisão, não substituindo a experiência do gestor.

3 METODOLOGIA

Diante do que foi exposto, neste capítulo serão apresentados os métodos que foram usados na realização da pesquisa, expondo também o tipo da pesquisa, a caracterização do campo pesquisado, as técnicas e os instrumentos que foram usados na realização, e quais foram os procedimentos e a análise dos dados dessa pesquisa.

Com relação aos objetivos da pesquisa, o atual estudo se baseia em uma pesquisa descritiva. Segundo argumentam Raupp e Beuren (2003, p.81): “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

Como forma de abordagem, a pesquisa foi feita de maneira qualitativa, já que não utiliza dados estatísticos para alcançar seus resultados. Segundo Raupp e Beuren (2003, p.92): “A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa utilizou-se de um estudo de caso, onde se observou o ambiente pesquisado e os sistemas tecnológicos utilizados pela empresa de forma mais detalhada. Segundo Vergara (1998, p. 47), o estudo de caso busca aprofundamento sobre a realidade estudada, estando focado em uma organização, situação, indivíduo ou grupos de indivíduos.

Dessa forma, a coleta de dados realizou-se em quatro lojas de uma companhia de varejo presente em todo o Brasil. No estado da Paraíba elas são reconhecidas regionalmente como lojas de maiores desempenhos.

Esta companhia é uma tradicional rede de varejo do país, com mais de 80 anos de vida e 751 lojas espalhadas pelo Brasil, com atuação em todos os estados, especificamente 19% na região Nordeste. No estado da Paraíba existem dez lojas, sendo quatro delas na capital João Pessoa e as seis restantes no interior do Estado.

Esta pesquisa utilizou como técnica de coleta de dados a entrevista, a partir da qual obteve informações necessárias para ajudar na resolução do problema. Sobre este tipo de técnica argumentam Lakatos e Marconi (2004, p. 195): “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Foram entrevistados quatro gerentes,

um de cada loja estudada e usados nomes fictícios para preservar a identidade pessoal dos envolvidos, conforme descrito no quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Sujeitos de pesquisa

Nome	Tempo de trabalho na empresa	Tempo de trabalho como gestor
Simone	3 anos	1 ano e meio
Lucas	2 anos e meio	1 ano
João	6 anos	3 anos
Marcos	4 anos	1 ano e meio

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O instrumento que foi utilizado nessa pesquisa foi um roteiro semiestruturado, onde o entrevistador pôde desenvolver cada questão, de forma que não se perca a liberdade de se aprofundar no que foi respondido pelos sujeitos (LAKATOS; MARCONI, 2004).

Os dados foram trabalhados a partir de uma análise de conteúdo e da interpretação dos mesmos, estes que foram obtidos por meio de entrevista. Com base nesse contexto, foi necessário interpretar os dados de forma minuciosa, para então descrever de maneira objetiva o estudo realizado, tendo por base a análise de conteúdo (VERGARA, 1998).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção está organizada conforme os objetivos específicos elencados para a pesquisa. Assim, primeiramente será descrito o que os gestores entrevistados afirmaram sobre seu processo de tomada de decisões; os sistemas empregados e a influência da TI sobre este processo.

4.1 Processo de tomada de decisão dos gestores

Inicialmente, os gestores foram indagados sobre seu trabalho cotidiano. Assim, a primeira questão emergente na pesquisa foi justamente a indefinição do próprio gestor sobre seu trabalho. Ao serem consultados sobre como é o seu trabalho cotidiano, alguns gerentes, como João, tiveram dificuldade em definir um conjunto de atividades realizadas.

Não tem como eu descrever meu trabalho no dia-a-dia. Cada dia pra mim é um dia novo e diferente, eu sou cobrado diariamente e tento fazer as obrigações que a mim são dadas.

Muito tem se discutido sobre o papel do administrador, como eles devem atuar de forma sadia e profissional diante as organizações. Em geral, eles atuam exercendo papéis interpessoais, informacionais e decisórios, segundo Sofiati, Alini (p.2, 2011). Sobre esses últimos, o autor afirma:

Já os papéis decisórios envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. Estes papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões, assumindo riscos e delegando responsabilidades, tomando ação corretiva em disputas ou crises, resolvendo conflitos entre subordinados, adaptando o grupo a eventuais mudanças, decidindo a quem atribuir recursos e representando os interesses da organização em negociações.

Em geral, os gestores entrevistados não se detalharam muito em descrever seu processo decisório. Uma explicação possível é a de que a decisão ocorre de forma mais intuitiva e não sistematizada.

Para uma organização manter-se em equilíbrio constante num mercado tão instável, é necessário primeiramente que os administradores busquem informações, mantenha-se atualizados e informados principalmente sobre suas funções dentro da empresa. Executar suas tarefas de modo intuitivo, às vezes, dependendo da situação, é importante, mas nem sempre pode-se contar com intuições, com experiências, é preciso formação profissional e treinamento para ser um “gestor”.

Apesar disso, os gestores descreveram os tipos de decisões que são tomadas. Foram relatadas decisões referentes à organização e controle do trabalho, como está explicitado na fala de João: “Eu destino um responsável para cada setor, então eu posso controlar mais efetivamente.”

Além dessas, os gestores também descreveram aquelas relativas ao cumprimento de metas e busca por resultados, como falam Lucas e Marcos:

Eu trabalho diariamente na procura de fazer os resultados, os objetivos da loja acontecerem. A loja quer lucros, vendas e a gente é apenas um caminho que faz a venda acontecer. (Marcos)

A gente vai tomando durante o dia, de acordo com o resultado da venda, de acordo com a busca de algum resultado. A gente vai tomando essas decisões, o que precisa mudar, o que precisa fazer pra fazer o resultado acontecer. (Lucas)

Diante da pesquisa realizada, observa-se que as decisões realizadas diariamente variam, e que o gestor é responsável por tomar decisões que direcionem a organização a seus objetivos, como afirma João: “No dia-a-dia aqui eu tomo muitas decisões. Tenho que fazer a coisa acontecer.”

Sofiati, Alini (p: 02; 2011), em sua obra descreve que o administrador, gestor de uma empresa deve sempre está preparado para eventuais desafios que poderão surgir e deverão abatê-los por meio de um novo produto e serviço, por meio de novas tecnologias ou condições culturais e sociais.

4.2 Tecnologias usadas como apoio às decisões

Diante do que foi exposto acima, procura-se aqui descrever quais sistemas foram utilizados na empresa pesquisada e como os mesmos funcionam de forma a ajudar na formação de decisões. Na empresa pesquisada, são utilizados principalmente os sistemas o S.A.P. (Systems Applications and Products in Data Processing), a Planilha Executiva, o Flash de Vendas e o Sistema de Tesouraria. Segundo afirma Simone:

A loja tem como principal o [sistema] S.A.P., que ele é praticamente a vida da loja, ele dá todas as informações, comercial, o administrativo, o pessoal, informações sobre venda, sobre entrada saída, sobre entrada e muito mais.

O SAP é um sistema integrado de gestão, ou de planejamento de recursos empresariais (ERP), o qual é responsável por fazer a integração dos recursos organizacionais, abarcando diversos tipos de sistemas decisórios (TURBAN, 2010). Esse tipo de sistema é comumente utilizado em organizações geograficamente dispersas. No entanto, normalmente é empregado, visando substituir todos os outros sistemas organizacionais.

Não é o que ocorre na organização pesquisada, que se utiliza de um SPT específico para a parte de tesouraria, o qual, segundo afirmaram os gestores, fazem o controle e analisam a entrada, saída de dinheiro na loja (LAUDON; LAUDON, 1999).

Para auxílio à tomada de decisões, é empregada também uma Planilha Executiva, na qual o acompanhamento da data atual e a compara com qualquer outra data, analisando estoque, vendas, crescimento ou não desses dois processos.

Além disso, é empregado um Sistema de Informação Gerencial (SIG), voltado para as vendas. O Flash de Vendas, segundo os gestores, fornece informação em tempo real, sobre vendas, departamentos, orçamento e garantia estendida. Decisões tidas como estruturadas (ABREU; REZENDE, 2011).

Devido a estas respostas, confirmou-se, então, que a empresa se utiliza de Sistemas de Informações Gerenciais. Esses sistemas são empregados de forma a acrescentar informações, a partir de dados, para que gestores tomem decisões mais concretas para a empresa, controlando e corrigindo possíveis erros.

4.3 Influência da TI no processo decisório

Na pesquisa realizada, é notável que as diversas atividades são automatizadas, em especial a tomada de decisões. Segundo João (Gerente Geral):

Os sistemas tecnológicos são muito importantes aqui. Basicamente preciso de todos esses sistemas antes de tomar uma decisão. Eles fornecem pra mim os dados que ajudam na hora de tomar decisão. É um apoio pra gente aqui, é algo que concretiza e ajuda na realização de toda decisão.

De forma complementar, Marcos descreveu:

Ajuda em todos os setores e em todas as ocasiões. Quando preciso tomar alguma decisão preciso de informações, de dados que me comprove que realmente posso tomar essa decisão. Posso também corrigir de uma forma mais efetiva, porque você não precisa esperar pra ver no dia seguinte qual foi o resultado, como foi, pra poder depois fazer a correção, você pode fazer a correção de imediato.

De acordo com Lapolli (p.:27; 2003): A medida que a tecnologia organiza grande parte do trabalho administrativo e ajuda na tomada de decisões, ela se torna a ferramenta mais ágil e mais importante para o gestor.

Segundo Borges (1995) a tecnologia da informação, como recurso gerencial, será utilizada para análise de dados, transformando-os em informações úteis para o negócio. À medida que são convertidos em informações, poderão modificar os processos de decisões, corrigir possíveis erros e modificar a estrutura administrativa da empresa.

Através das falas, observa-se também o quão necessário é para as empresas atuais os sistemas tecnológicos e que os mesmos apresentam benefícios que são de difícil mensuração, porém são de total importância, pois os mesmos auxiliam nos processos, nas decisões e nas atividades envolvidas por todos aqueles presentes na organização.

É por este motivo que todos os gerentes entrevistados revelaram o quanto seria difícil conviver atualmente sem uma tecnologia que pudesse ajudar nas resoluções de problemas e de

apoio às decisões, pois sem elas não teria “perfeição” as tarefas e as decisões, perderiam tempo e dinheiro.

É diante da questão sobre como seria seu trabalho se faltasse à tecnologia da informação, João afirma:

Hoje é difícil imaginar isso. Acredito que a gente não iria conseguir realizar com perfeição essa tarefa e poderia realizar, mais o cenário que a gente vive iria mudar o mercado não seria tão ágil, a concorrência iria diminuir.

Sobre a mesma questão Marcos (Gerente Geral) comenta sobre a dificuldade de se trabalhar com a ausência desses sistemas em seu processo decisório: “A gente perderia tempo demais fazendo relatórios manualmente, esperando o outro dia pra poder corrigir algo de errado que fez. A gente iria perder vendas”.

De acordo com Lapolli (p.: 26; 2003) algumas tarefas realizados por pessoas hoje, seriam impossíveis de serem realizadas no passado ou sem uma ferramenta tão poderosa quanto à tecnologia.

Assim, pode-se afirmar que os gestores entrevistados utilizam sistemas de informações em seu processo decisório, considerando de suma importância para realizar as decisões.

Essa importância, porém, nem sempre é mensurável. São benefícios relatados pelos gestores entrevistados: economia de tempo, decisões mais concretas e eficazes, mais produtividade, maior qualidade, maior inovação na organização e redução de custos, entre outros.

De acordo com Borges (1995) os benefícios obtidos pela TI podem ser vários, podem divididos por: economias diretas (Produtividade, redução de pessoal e redução na demora dos processos), ganhos mensuráveis (redução de estoque, eficiência nos processos e qualidade no trabalho) e ganhos não mensuráveis (flexibilidade, agilidade e eficácia).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender a influência dos sistemas de informações sobre o processo decisório dos gestores. Diante dos resultados obtidos, pôde-se notar o quanto a tecnologia e os sistemas de informações ajudam nas tomadas de decisões, de forma que os gestores não conseguem imaginar seu processo de trabalho sem a utilização dos sistemas tecnológicos.

Os gestores afirmaram que precisam dos dados fornecidos pelos sistemas para tomar decisões, mostraram que os mesmos são apenas base, apoio para estas decisões, mas, em contrapartida, não conseguem sequer tomar uma decisão sem o fomento e a ajuda da tecnologia, tornaram-se dependentes das mesmas.

Em relação a tomada de decisões, pode-se inferir que o trabalho do gestor em um cenário inconstante, cheios de mudanças e cobranças é diariamente modificado, sendo que a única decisão que parece constante é a referente às cobranças pelo alcance de resultados, organização e controle do trabalho dos subordinados.

Os sistemas utilizados pela a empresa em questão vai desde uma planilha eletrônica software mais simples, um SPT para a tesouraria, presentes em quase todas as empresas, até um ERP, considerado atualmente como a melhor ferramenta de gerenciamento presente no mundo.

Como sugestão para a organização estudada, recomenda-se avaliar a utilização de sistemas auxiliares ao ERP, considerado um pacote caro, e idealizado para substituir outros sistemas na empresa. Além disso, tendo em vista a dificuldade dos gestores em definir seu processo decisório, também se indica realização de treinamentos para aprimorar essa competência.

No que diz respeito às limitações desta pesquisa, é notável apenas a utilização de algumas bases de pesquisas, assim como o pouco tempo utilizado durante a pesquisa de campo, onde se tornou mais limitado às expressões dos entrevistados, sejam elas corporais ou não.

Para aprofundar este estudo, seriam necessárias pesquisas teóricas e empíricas mais completas, no que diz respeito à relação entre a Tecnologia da Informação e ao Processo de Decisão Gerencial. Seria importante também utilizar uma abordagem quantitativa ou

entrevistar uma maior quantidade de entrevistados. Além disso, pode-se expandir a pesquisa para a organização como um todo.

No entanto, mesmo com essas limitações, esta pesquisa mostrou-se válida para esta área de atuação, buscando refletir sobre o quanto atualmente o processo de decisão gerencial está relacionado às tecnologias da informação e como as empresas a utilizam para garantir um melhor desempenho dos gestores no desempenho desse papel.

REFERÊNCIAS

ABREU, Aline França de; REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** - 8. Ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Aspectos e contribuições do uso de tecnologia de informação.** – São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Administrar é decidir: A visão de Herbert A. Simon.** Três Lagoas: CPTL/UFMS, VOL. 1 - Nº 1, 2005.

BALARINE, Oscar Fernando Osório. **Gestão da Informação – Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002.

BARBOSA, Gilka Rocha; ALMEIDA, Adiel Teixeira. **Sistemas de apoio decisão sob o enfoque de profissionais de TI e de decisores.** Curitiba: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.

BECKER, João Luiz; LUNARDI, Guilherme Lerch; PEREIRA, Maria Tereza Flores. **Relação entre Processo de Trabalho e Processo Decisório Individuais: uma Análise a partir do Impacto da Tecnologia da Informação.** RAC – Eletrônica. V. 1, n.1, art. 10, p. 151-166, Jan./Abr. 2007.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações da sociedade do conhecimento.** Ciências da Informação – Vol. 24, 1995.

CAMPOS, Ivan Carneiro de; FERREIRA, Marcelo Sales; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. **Análise da importância do uso estratégico da informação no varejo supermercadista no Brasil.** Fortaleza: 2006.

FLIPPO, Edwin B. MUSINGER, **Gay M. Management. 5.ed. Boston:** Allyn & Bacon, 1970 p. 39-57, 126-143, 333-353.

GODOY, Arilda Schimidt; RUGGIERO, Alberto Pirró. **A influência da tecnologia da informação no trabalho gerencial: um estudo com gestores de recursos humanos.** Edição 49, vol. 12, no. 1, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **METODOLOGIA CIENTIFICA**. . 5. ed.– São Paulo: Atlas,2003.

LAPOLLI, Paulo César. **Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais. Florianópolis, 2003.**

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Janet Price. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 3 a. edição, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinhos Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Atlas, 6a.edição 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinhos Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais; estratégicas, táticas, operacionais**. – 15. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, M.J.L de B.; FONSECA, J.G.M. **Faces da Decisão: Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**. ICT, Rio de Janeiro, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral; SILVA, Leonardo Alencar Ferreira; BENVENUTO, Sandra Regina dos Santos. **O uso da tecnologia da informação em serviços de armazenagem**. V. 16, n. 3. Set./ Dez. 2006.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row, 1960.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SOFIATI, Aline Aparecida Gomes. **O papel do administrador**. Novo Milênio, 2010.

TURBAN, Efraim. **Introdução a Sistemas de Informação**. Efraim Turban, R. Kelly Rainer Jr. e Ricard E. Potter; Tradução Daniel Vieira. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.