



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**GESTÃO COLEGIADA NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL:
UMA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO SOB
A ÓTICA DOS GERENTES**

DANIELLY FARIAS DA SILVA

Campina Grande - 2009

DANIELLY FARIAS DA SILVA

**GESTÃO COLEGIADA NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL:
UMA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO SOB
A ÓTICA DOS GERENTES**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Darcon Sousa, MSc.

Campina Grande - 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Danielly Farias da Silva

Aluna

Darcon Sousa, Mestre

Professor Orientador

Eliane Ferreira Martins, Mestre

Coordenadora do Estágio Supervisionado

DANIELLY FARIAS DA SILVA

**GESTÃO COLEGIADA NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL:
UMA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO SOB
A ÓTICA DOS GERENTES**

Relatório aprovado em 18 de Fevereiro de 2009

Darcon Sousa, Mestre

Orientador

Adail Marcos Lima da Silva, Mestre

Examinador

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor

Examinador

Campina Grande – 2009

SILVA, Danielly Farias da. **Gestão colegiada nas agências do Banco do Brasil: Uma análise do processo decisório sob a ótica dos gerentes.** 47 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

Resumo

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo decisório, sob a ótica dos gerentes do Banco do Brasil, através de Comitês internos das agências, por meio da identificação dos fatores que influenciam a tomada de decisão, tomando como referência algumas agências que responderam o questionário proposto. O estudo procura mostrar uma anatomia do processo decisório, com a revisão das definições da Tomada de Decisões, Percepções Individuais, Estilos de Liderança, Ambientes de Decisões, Tipos de Decisões, Ética no Processo Decisório, Importância do Gestor Público no Processo Decisório e Decisões em Equipe, em que destaca a valorização do trabalho em equipe como principal diferencial para tomar decisões satisfatórias. Quanto à metodologia utilizada, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa, assumindo a forma, quanto aos procedimentos, de um levantamento. Utilizou-se um questionário composto por 10 perguntas abertas. Os resultados evidenciaram que os Comitês das Agências contribuem de forma proativa, auxiliando os gestores, para a tomada das melhores decisões. Contudo, é necessário investir, sempre mais, na capacitação dos integrantes dos comitês, para que possam estar atentos as mudanças mercadológicas, beneficiando seu cliente externo, assim como, o interno.

Palavras-chave: Processo decisório, Tomada de decisão, Comitês internos das agências.

SILVA, Danielly Farias of. Management student body in the agencies of the Bank of Brazil: An analysis of the power to decide process under the optics of the controlling. 47 f. Report of Supervised Period of training (Bacharelado in Public Administration) - Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

Abstract

The research had as objective generality to analyze the power to decide process, under the optics of the controlling of the Bank of Brazil, through internal Committees of the agencies, by means of the identification of the factors that influence the decision taking, taking as reference some agencies that had answered the considered questionnaire. The study it looks for to show a anatomy of the power to decide process, with the revision of the definitions of the Taking of Decisions, Individual Perceptions, Styles of Leadership, Environments of Decisions, Types of Decisions, Ethics in the Power to decide Process, Importance of the Public Manager in the Power to decide Process and Decisions in Team, where it detaches the valuation of the work in team as main differential to take decisions satisfactory. How much to the used methodology, a research of descriptive character was carried through, with qualitative boarding, assuming the form, how much to the procedures, of a survey. A composed questionnaire for 10 open questions was used. The results had evidenced that the Committees of the Agencies contribute of proactive form, assisting the managers, for the taking of the best decisions. However, it is necessary to invest, always more, in the qualification of the integrant ones of the committees, so that the marketing changes can be intent, benefiting its external customer, as well as, the intern.

Word-key: Power to Decide Process, Decision Making, Internal Committees of the Agencies

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Afonso e Maria, aos meus irmãos Danilo e Denilson, aos meus avôs maternos, Inácia e João e paternos Sebastiana e Manoel (in memoriam), por todo o apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Ao meu namorado, Isaiás Cavalcante Fernandes, pela atenção, dedicação, paciência, amor e carinho. Pelas palavras de esperança nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

A Deus que ilumina todos os meus dias de realizações.

A Universidade Federal de Campina Grande.

Ao Prof. Darcon Sousa, pela segura e positiva orientação, disponibilidade e compreensão durante a realização deste trabalho.

A todos os professores do curso de Administração, que transmitiram seus conhecimentos e suas experiências.

A todos os gerentes das Agências que colaboraram ao responder o questionário.

Aos meus pais, irmãos e familiares, cujo amor e incentivo são uma constante.

A Isaias, pelos momentos de compreensão e, ajuda na edição dos gráficos e da apresentação.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

MENSAGEM

*A sabedoria é resplandecente, não murcha, mostra-se facilmente
para aqueles que a amam.*

Ela se deixa encontrar por aqueles que a buscam.

Ela se antecipa, revelando-se espontaneamente aos que a desejam.

*Quem por ela madruga, não terá grande trabalho, pois a encontrará
sentada junto à porta da sua casa.*

*Refletir sobre ela é a perfeição da inteligência, e quem
cuida dela ficará logo sem preocupações.*

*Ela mesma vai por toda a parte, procurando os que são dignos dela: aparece a eles
bondosamente pelos caminhos, e lhes vai ao encontro
em cada um dos pensamentos deles...*

Eu supliquei e a inteligência me foi dada.

Invoquei, e o espírito da sabedoria veio até mim.

(Livro da Sabedoria 6, 12-16; 7, 7)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Nível da agência.....	31
Gráfico 02: Periodicidade das decisões.....	32
Gráfico 03: Dificuldades percebidas nas decisões tomadas via comitê.....	35
Gráfico 04: Decisões tomadas diferente da opinião do comitê.....	37

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

FIGURAS

Figura 01: Fatores que influenciam a percepção.....	19
Figura 02: Modelo de estilo.....	20
Figura 03: Uma ação política é ética?.....	23

TABELA

Tabela 01: Número de funcionários.....	32
Tabela 02: Tipos de decisões na ótica dos gerentes.....	33
Tabela 03: Vantagens nas decisões do comitê.....	34
Tabela 04: Habilidades importantes para um funcionário integrar o comitê.....	36
Tabela 05: Melhorias a serem implantadas no processo decisório.....	38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1. Anatomia do Processo Decisório.....	17
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1. Caracterização do Estudo.....	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APÊNDICE

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Decisões fazem parte do cotidiano da vida das pessoas e estão presentes em todos os seus aspectos, muitas delas tomadas de modo rotineiro e despercebido e nem sempre de maneira consciente. Logo, tomar decisão é um processo de identificar um problema específico e, por conseguinte, escolher uma linha de ação, desejável, para resolvê-lo. Cada vez mais as empresas dependem da tomada de decisão para sobreviverem no mercado mutável e competitivo, tendo em vista que o processo decisório é complexo e exige que os gestores estejam preparados para tomarem decisões em qualquer situação e/ou ambiente.

Em face da globalização, das mudanças demográficas e da exploração da tecnologia da informação e das comunicações, o setor bancário transformou-se de tal forma, que hoje, pode-se dizer que a força vital dos bancos é a informação, não mais o capital. Banco tem a ver com coleta, armazenamento, análise e distribuição de informação sobre clientes e para clientes. A instituição deve ser capaz de personalizar soluções financeiras para o cliente, como se este fosse um segmento de mercado com uma só pessoa. O Banco do Brasil vem se destacando pela capacidade de se reinventar a cada novo desafio. O foco de atuação da tecnologia tem sido fornecer todo o suporte necessário para que os administradores possam desenvolver suas análises e propiciar a condição necessária para a melhor tomada de decisão (XAVIER, 2004, p. 28).

Neste contexto, é que se escolheu, para o presente estudo, uma empresa bicentenária, considerada a maior instituição financeira do país, preocupada com o crescimento sustentável, responsabilidade socioambiental e valores éticos.

O objetivo principal é analisar a tomada de decisão, dos gestores do Banco do Brasil, através dos Comitês internos das agências, procurando descrever as decisões tomadas no âmbito dos comitês, identificar seus integrantes, assim como, analisar as vantagens e desvantagens do processo decisório.

Para alcançar os objetivos propostos, o trabalho apresenta uma abordagem conceitual do tema que embasa o estudo, enfatizando as principais características do processo decisório. Segue com os aspectos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do mesmo. Em seqüência mostra os resultados obtidos que foram dispostos de acordo com as dez perguntas do questionário, finalizando com as considerações finais.

O estudo do processo decisório é uma ferramenta muito útil de apoio para a tomada de decisões satisfatórias, voltada para a elevação dos padrões de produtividade, minimização de perdas e maximização de ganhos, tão fundamentais hoje, no mundo nos negócios. Por tal razão defini-se o tema deste relatório.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Anatomia do Processo Decisório

O processo decisório é tratado pela teoria da administração, no contexto da abordagem comportamental, a partir dos estudos de Simon apud Chiavenato (2003). Para aquele autor, o comportamento humano nas organizações é explicado através da teoria das decisões. A organização é um complexo sistema de decisões onde cada indivíduo, de modo racional e consciente, escolhe e toma decisões. Essas decisões constituem o núcleo da responsabilidade administrativa, deste modo, entender o processo decisório é compreender a própria natureza da vida organizacional.

Tomar decisão é um processo que consiste em escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidade (STONER e FREEMAN, 1999). As decisões, normalmente, buscam minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação em que, comparativamente, o decisor julgue que houve ganho entre o estado de natureza em que se encontrava e o estado em que irá encontrar-se após implementar a decisão.

Ainda segundo Simon apud Chiavenato (op. cit.), todo tomador de decisão está inserido em uma determinada situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias para obter resultados. Assim, pode-se dizer que o processo decisório é complexo e desenvolve-se ao longo de seis etapas: busca-se, inicialmente, identificar e diagnosticar o problema ou oportunidade, sendo necessário acreditar na existência de recursos e habilidades para resolvê-lo; em seguida, precisam-se gerar soluções alternativas, bem como avaliá-las para então, fazer a melhor escolha. Depois de escolhida, a decisão deverá ser implementada e com o tempo avaliada, com a finalidade de verificar se o problema foi realmente resolvido. Nem sempre as etapas são seguidas de forma cronológica, quando a pressão for muito forte, alguns estágios poderão ser supridos.

O homem administrativo surge num contexto no qual a capacidade da organização de coletar e processar informações para proporcionar às pessoas que decidem, no tempo hábil, as bases para que possam ser bem-sucedidas na escolha é limitada. Assim, o homem administrativo procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho, pois o mesmo não tem condições de procurar todas as alternativas possíveis nem analisar todos os resultados. Daí surge a racionalidade limitada: os que tomam decisões não podem ser verdadeiramente racionais, pois têm informações imperfeitas e incompletas, os problemas são complexos, as pessoas não processam todas as informações às quais são expostas, seus

objetivos são conflitantes, bem como o tempo é curto. Diante disso, Simon apud Bateman e Snell (1998), propõem três modelos de tomada de decisão: o modelo incremental mostra que grandes soluções são alcançadas através de uma série de soluções menores. Já no modelo por coalizão grupos com preferências divergentes se valem de poder e negociações para influenciar a decisão de terceiros. Enquanto que o modelo da lata de lixo descreve um processo caótico e se tomam decisões aparentemente aleatórias.

Em um mercado globalizado e competitivo, os administradores precisam tomar decisões mais rápidas, corretas e abrangentes. Decisões satisfatórias são as que melhor servem aos objetivos organizacionais, evidenciando uma utilização eficaz das informações e percepções disponíveis no momento da escolha. Decisões erradas custam caro às empresas. Desta maneira, decisão envolve racionalidade do tomador de decisão. Esta racionalidade reside na escolha dos meios mais apropriados para o alcance de determinados fins, no intuito de obter os melhores resultados. Por isso, dentro do processo de tomada de decisão é importante conhecer o processo de percepção das decisões. Para Robbins (2005) “*A percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente*”. Entretanto o que uma pessoa percebe pode ser, em alguns casos, diferente da realidade, pois tudo dependerá do observador, do alvo da percepção, como também, do contexto da situação na qual se dá a percepção.

A interpretação é fortemente influenciada pelas características pessoais do observador como atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Neste contexto, o alvo e a situação também podem afetar a percepção (Ver Figura 1), por isso a necessidade do tomador de decisão conhecer o ambiente, como também saber lidar com suas próprias percepções a cerca das alternativas a serem tomadas.

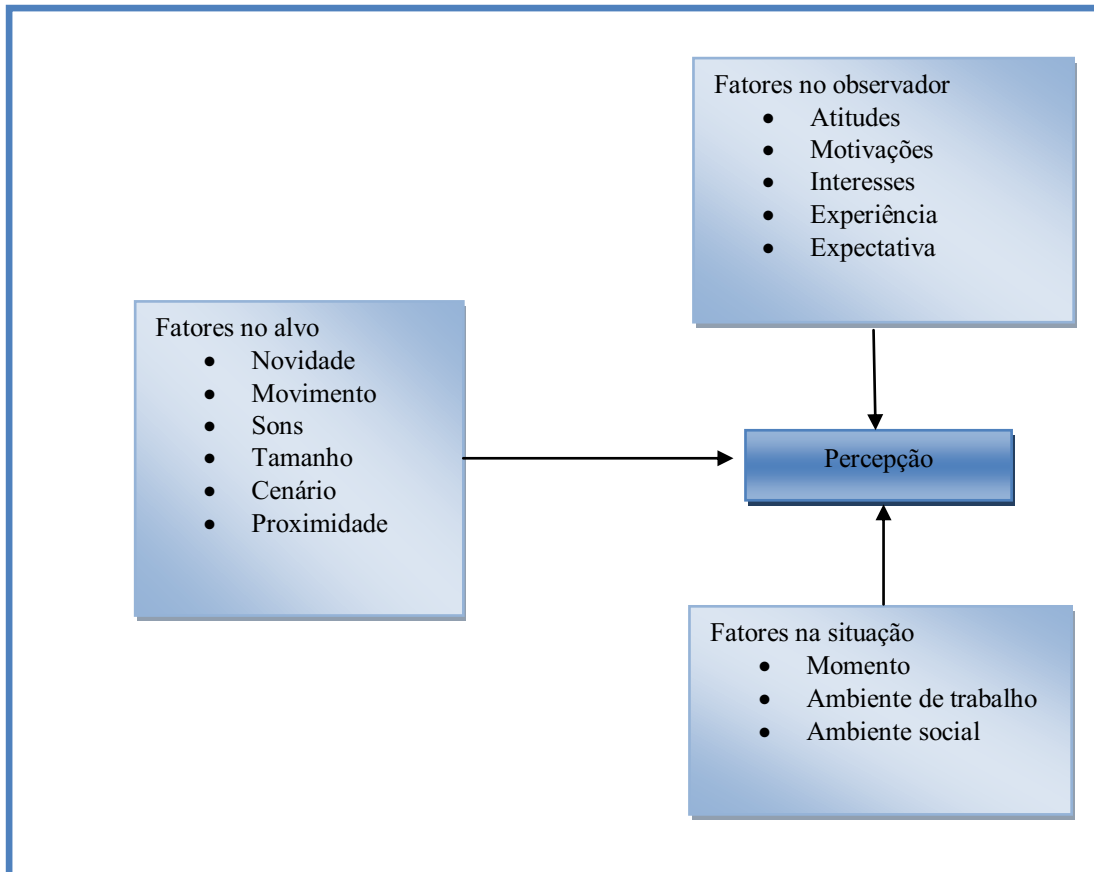


Figura 1- Fatores que influenciam a percepção

Fonte: Robbins, 2005

Diante da percepção pessoal, podem ser observados estilos de tomada de decisão que identificam quatro abordagens individuais diferentes. Têm como fundamento básico o reconhecimento de que as pessoas diferem em relação a duas dimensões. A primeira é a maneira de pensar, enquanto umas são lógicas e racionais outras são intuitivas e criativas. A outra dimensão refere-se à tolerância à ambigüidade, enquanto algumas pessoas têm necessidade de estruturar as informações para minimizar a ambigüidade, outras são capazes de processar vários pensamentos ao mesmo tempo. Assim, podemos identificar quatro estilos de liderança: analítico, conceitual, diretivo e comportamental, (Ver Figura 2). As pessoas que se enquadram no estilo diretivo têm pouca tolerância à ambigüidade e buscam a racionalidade, são eficientes e lógicas, tomam decisões rápidas e voltadas para o curto prazo. Já o tipo analítico tem uma tolerância muito maior à ambigüidade, o que leva a um desejo de mais informações e à consideração de um maior número de alternativas, é um tomador de decisões cuidadoso capaz de se adaptar ou enfrentar novas situações. Aquelas com estilo conceitual têm visão ampla das coisas e consideram um grande número de alternativas, tem enfoque no longo prazo, e buscam soluções criativas para os problemas. Por fim, o estilo

comportamental são aqueles que trabalham bem junto com outras pessoas, preocupam-se com as realizações de seus pares e subordinados e são receptivos a sugestões dos outros, esse tipo de tomador de decisão procura evitar os conflitos e busca a aceitação. Apesar de serem quatro categorias distintas, muitos administradores têm características que se enquadram em mais de um tipo, podendo assim, ser pensado em estilo dominante e estilo secundário.

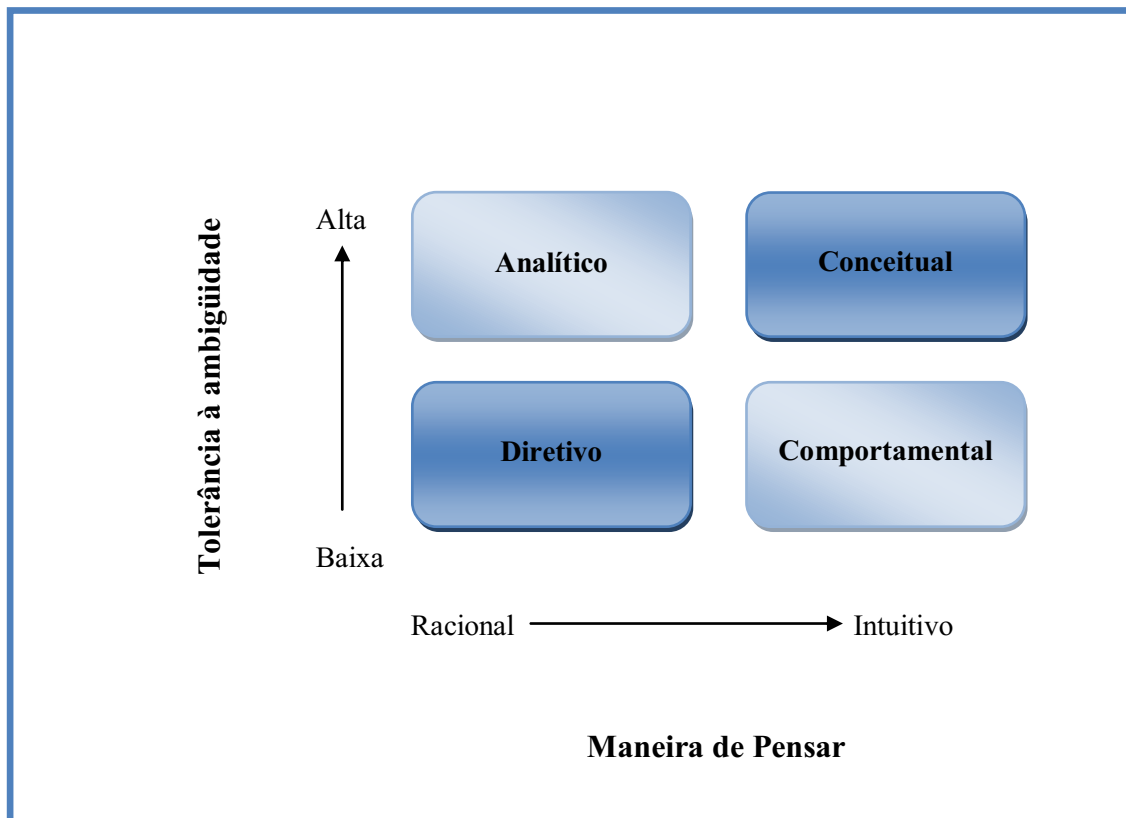


Figura 2: Modelo de estilo

Fonte: Robbins, 2005

Equipes existem em qualquer organização e a grande diversidade de seus integrantes contribui com habilidades, experiência e conhecimentos. Quando bem gerenciadas podem aumentar a produtividade e levar a organização ao sucesso almejado.

Caproni (2002) entende que:

Cada vez mais, nossa sobrevivência individual, organizacional e societária requer que regularmente solucionemos problemas complexos que jamais enfrentamos anteriormente, que não têm respostas certas e pelos quais as conseqüências de nossas decisões são incertas. Ademais, para que nossas organizações sobrevivam, precisamos trabalhar mais rapidamente e melhor do que a concorrência, satisfazer às crescentes expectativas de uma base de clientes cada vez mais diversificada cultural e globalmente dispersa e lidar com inundação de novas tecnologias que parecem vencer nossa capacidade de aprendermos a usá-las (CAPRONI, 2002 p. 236).

Diante desse ambiente complexo, as organizações estão cada vez mais usando equipes para alcançarem suas metas. As equipes são formadas por indivíduos interagindo interdependentemente para a realização de metas organizacionais comuns, devem promover as necessidades de crescimento pessoal e bem-estar de seus membros, bem como as melhores equipes buscam fazer sempre mais do que a organização espera. Assim, Likert apud Quick (2004) diz que as melhores decisões originam-se na participação e que as pessoas que tomam essas decisões assumem um compromisso muito mais sólido com sua execução do que os que não estão envolvidos no processo.

No Banco do Brasil, o Comitê da agência é uma equipe que tem por finalidade tomar decisões estratégicas, operacionais e táticas, como poderá ser visto na análise dos resultados. Toda equipe tende a passar por estágios previsíveis de desenvolvimento. Para Lipnack e Jeffrey apud Caproni (op. cit) *“uma equipe é antes de tudo um processo: ela tem começo, meio e fim. Nenhuma equipe surge totalmente amadurecida nem vive para sempre”*. Cada estágio da equipe proporciona oportunidades de crescimento e desafios a serem superados. Ainda segundo Caproni (op. cit) as equipes passam por cinco estágios: formação, conflito, normatização, desenvolvimento e encerramento. Por meio deles, é possível conhecer o processo, identificar necessidades e marcos importantes na vida da equipe, planejar intervenções apropriadas às necessidades mutantes da equipe entre outras.

Outro aspecto importante para o processo decisório são os ambientes de decisão propostos por Stoner e Freeman (1999), para eles o ambiente de decisão são as várias condições e circunstâncias que tornam o processo decisório desafiador e complexo. Os administradores devem aprender, também, a analisar a certeza, o risco, a incerteza e a turbulência, associados com linhas de ação alternativas. Um ambiente de certeza é quando existem informações exatas, mensuráveis e confiáveis sobre as conseqüências ou resultados das várias alternativas que estão sendo consideradas para resolver o problema, pode ser encontrado com freqüência no nível operacional das organizações. Já o ambiente de risco acontece quando os administradores conhecem a probabilidade de que uma determinada alternativa leve a um objetivo ou resultado desejado, é comum no nível intermediário das empresas. No ambiente de incerteza, pouco se conhece a respeito das alternativas e de seus possíveis resultados. Essa incerteza faz com que o tomador de decisão utilize sua criatividade individual ou, em muitos casos, grupal para solucionar os problemas com idéias inovadoras e singulares, é freqüente no nível institucional das organizações. O ambiente de turbulência ocorre quando o ambiente está em constante mudança ou quando é incerto. Neste caso, o objetivo final nem sempre é claro como nos demais ambientes citados. O administrador se

depara com o clima em constante agitação quando as metas não são claras ou quando o ambiente muda muito rápido. Segundo Castro e Abreu (2006):

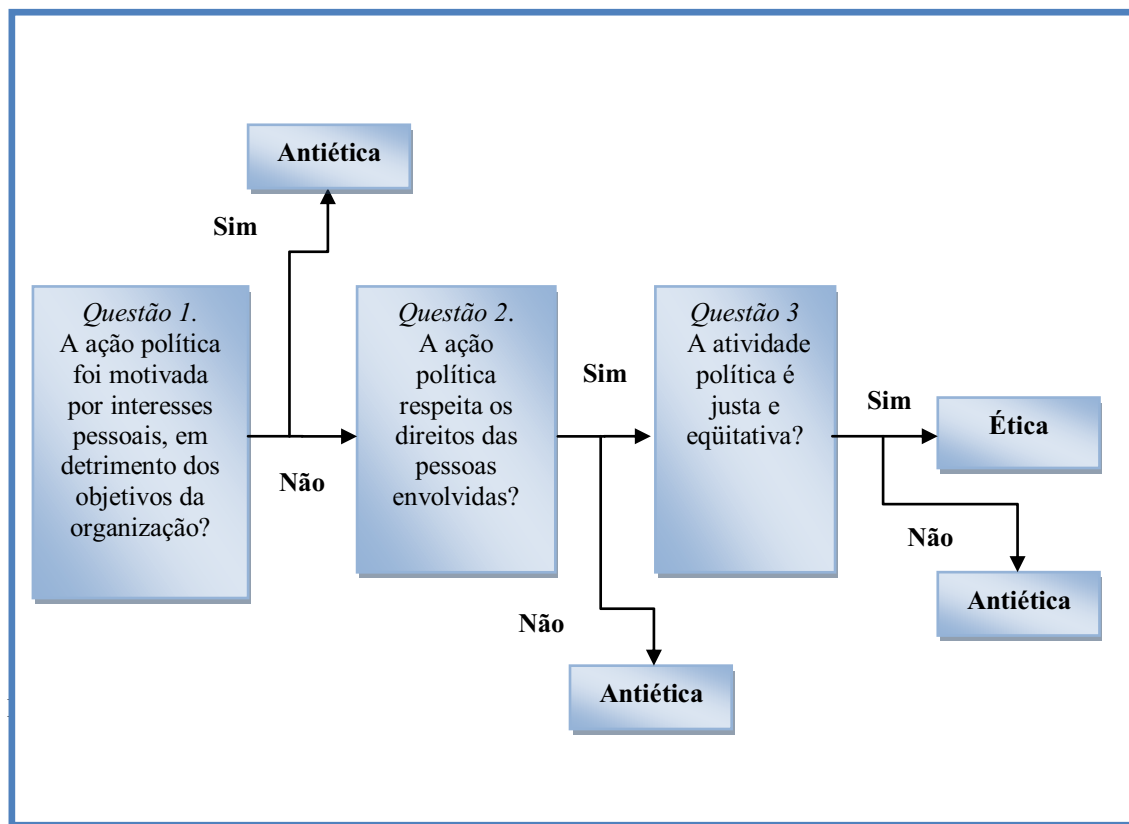
À medida que a organização se desenvolve e atinge a maturidade, o processo decisório tende a apresentar certa regularidade e previsibilidade provenientes do histórico das decisões anteriores, do maior conhecimento sobre o comportamento dos atores do ambiente externo, da padronização dos processos e do fluxo de informação dentro da organização, dentre outros fatores (CASTRO E ABREU, 2006, p. 15).

Distintos problemas exigem diferentes tipos de decisões. Dentro dos quatro ambientes citados, existem dois tipos de decisões: as programadas e as não-programadas. Aquelas são decisões rotineiras com o a finalidade de resolver problemas quotidianos e repetitivos que ocorrem regularmente e que podem recebe respostas padronizadas, essas decisões envolvem condição de certeza e predominam no nível operacional das organizações. Enquanto que as decisões não-programadas são as decisões novas e não-repetitivas tomadas para solucionar problemas incomuns ou excepcionais. Elas são definidas para cada tipo de situação, sendo mais complexas e necessárias quando a resposta padronizada não funcionada. Envolve ambientes de incerteza, risco e turbulência.

As orientações éticas devem ser um critério importante na orientação do processo decisório de uma empresa. No Brasil, a adoção de códigos de ética é um fenômeno recente, daí a necessidade de um programa de ética que estabeleça diretrizes para uma boa tomada de decisão. Segundo Weaver apud Cherman e Tomei (2005), código de ética é um documento formal, distinto que especifica obrigações éticas conscientes para a conduta organizacional. Estes buscam eliminar o viés em que missão organizacional, manual de procedimentos entre outros, sejam apresentados como código de ética. Já na visão de Paine apud Cherman e Tomei (op. cit) o código de ética é considerado qualquer documento da organização que institui valores de integridade ética para guiar e forjar o comportamento e a tomada de decisão ética por parte dos funcionários.

Para Robbins (op. cit.) uma pessoa pode utilizar três critérios diferentes para fazer uma escolha com ética (Ver Figura 3). O primeiro critério é utilitarista, onde as decisões são tomadas no sentido de proporcionar o melhor para o maior número, é coerente com objetivos como produtividade, alta lucratividade e eficiência. Outro critério tem seu foco nos direitos, isto é, decisões coerentes com os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos. O último critério é o da justiça, este exige que os indivíduos estabeleçam e apoiem regras justas e imparciais de forma a distribuir equitativamente custos e benefícios. A crescente preocupação

da sociedade com os direitos humanos e justiça social mostra a necessidade de as organizações desenvolverem padrões éticos baseados em critérios não utilitaristas. Vale salientar que os padrões éticos mudam de acordo com a cultura que estão inseridos. Assim, quando o desenvolvimento moral e ético de um indivíduo não possui padrão muito elevado, ele pode ser mais facilmente influenciado por uma cultura forte. Os administradores devem se preocupar em compreender como cada funcionário interpreta a realidade e, onde houver uma diferença significativa entre a percepção e a realidade, tentar eliminá-la.



e faz necessário instrumentos para apoiá-lo de modo a permitir a internalização dos valores para a formação da cultura ética. Desta forma, a cultura ética é o subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais e informais com o objetivo de apoiar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização. Contudo, a gestão da ética somente se torna efetiva, quando são estabelecidos mecanismos formais de aconselhamento sobre questões éticas e abertura de canais de comunicação para discussão dos dilemas dos funcionários.

Vários fatores, não excludentes entre si, podem contribuir para a tomada das melhores decisões como: decisões tomadas racionalmente tendem a ser melhor do que outra tomada sem esses cuidados, o bom decisor deve evitar fazer opções quando esteja

emocionalmente envolvido com o problema a resolver; é importante tomar decisões com base em fatos e dados, ao invés de palpites ou opiniões subjetivas, desses dados devem ser extraídas informações que embase o conhecimento e assim possa subsidiar as melhores decisões, afinal o conhecimento é hoje considerado um importante patrimônio das empresas e organizações; o conhecimento adquirido, a vivência de situações anteriores e o domínio do assunto, sem dúvida, conduzem o administrador a tomar boas decisões; as decisões que visam o futuro podem ser de curto, médio ou longo prazo sempre correlacionado com a importância da decisão e com a hierarquia dos decisores; as decisões consensuais surgem quando várias pessoas enxergam o problema sob ângulos distintos, daí a necessidade de fazer reuniões bem estruturadas entre os responsáveis pela decisão; decisões devem ser tomadas com base na ética, justiça e disposições legais; decisões devem ser criativas e inovadoras, principalmente no cenário mutável onde as organizações então inseridas, ser diferente pode levar uma empresa ao sucesso. Com base nesses fatores os administradores têm subsídios para tomarem as melhores decisões, sobretudo, quando uma organização se encontra no estágio inicial de suas operações, onde encontra na incerteza em relação ao ambiente competitivo, a principal dificuldade a ser enfrentada no processo de tomada de decisão.

Embora o poder público tenha uma estrutura diferenciada do poder privado, tem havido inúmeras transformações nas últimas décadas que tem exigido que o serviço público tenha qualidade muito parecida com o setor privado. O papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos serviços prestados, como também na harmonia do clima organizacional, pois funcionários satisfeitos colaboram com o processo de tomada de decisão.

Para Granjeiro apud Campos (2003) Administração pública é o conjunto de entes (órgãos e entidades) constituídos pelo Poder Público (Estado) para consecução do bem comum. Neste sentido, o gestor público tem o papel de integrar sua equipe, exigindo eficiência e eficácia na prestação de serviços, agregando novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade.

Segundo Silva (2008) *“o gestor público deve buscar a descentralização das decisões, aproximando-se de seus funcionários, superando a estrutura em desuso onde um comanda e o gestor central, no topo da hierarquia, detém todo poder de decisão”*. Na gestão pública inovadora não existe pirâmide, mas sim uma rede onde todos tem o mesmo poder de participar do processo decisório.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS

METODOLÓGICOS

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. Caracterização do Estudo

O presente estudo foi desenvolvido no Banco do Brasil S/A, na área de Processo Decisório, onde se percebeu a necessidade de realizar uma pesquisa que possibilitasse diagnosticar o processo de tomada de decisão via comitê da agência.

Os métodos mais adequados para a realização da pesquisa podem ser observados adiante.

A forma de abordagem predominante da pesquisa é quali-quantitativa, método que envolve análise quantitativa sobre certos aspectos de um objeto de estudo, assim como qualitativa quando considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

O trabalho do ponto de vista de seus objetivos é uma pesquisa descritiva. Vergara (1998 p. 45) considera que este tipo de pesquisa “*expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza.*”

Quanto aos procedimentos técnicos o estudo é um levantamento. Para Lucena (2004), é quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujos comportamentos de deseja conhecer.

Para técnica de coletas de dados foi utilizado um questionário com 10 (dez) perguntas abertas (ver apêndice), estas foram formuladas pelo pesquisador com o intuito de caracterizar a instituição, bem como seu processo decisório. Este foi distribuído aos gestores de 22 (vinte e duas) agências, via intranet (internet interna do Banco), no período de 13 a 30 de Outubro de 2008. Ainda conforme Lucena (op. cit. p. 7), o questionário “*é uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo respondente, sem que haja a participação do pesquisador.*”

A população da pesquisa é formada por todos os membros dos comitês das 22 agências escolhidas do Banco do Brasil. Estas agências estão situadas na Paraíba e foram selecionadas pelo grau de afinidade com seus gestores, fato que “*facilita*” sua resposta. Para Vergara (op. cit. p. 48) “*população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo.*” Já a amostra é composta pelos gestores de cada uma das 9 (nove) agências que responderam o questionário. Essa amostra é classificada como amostra não-probabilística por acessibilidade, que para Lucena (op. cit. pág 12) “*é quando estão longe de qualquer procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de*

acesso a eles”. Com base nessa amostra é que buscamos compreender como são tomadas as decisões numa instituição que acabará de completar 200 anos.

Como fonte de pesquisa foi utilizado um normativo do banco chamado LIC, que é o Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil. Este tem como objetivo esclarecer e/ou informar tudo o que um funcionário precisa saber da instituição, desde seus regulamentos até as políticas de crédito. Depois de apurar todas as informações, partiu-se para a análise dos dados e resultados. Estes foram analisados através de uma média e representados por porcentagem, como também apresentados através de uma frequência. Foram dispostos por meio de gráficos e tabelas que mostram a incidência de respostas nas questões formuladas para extrair as opiniões preponderantes com o intuito de conhecer e sugerir sugestões às agências, baseadas no depoimento dos seus membros.

CAPÍTULO 4

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

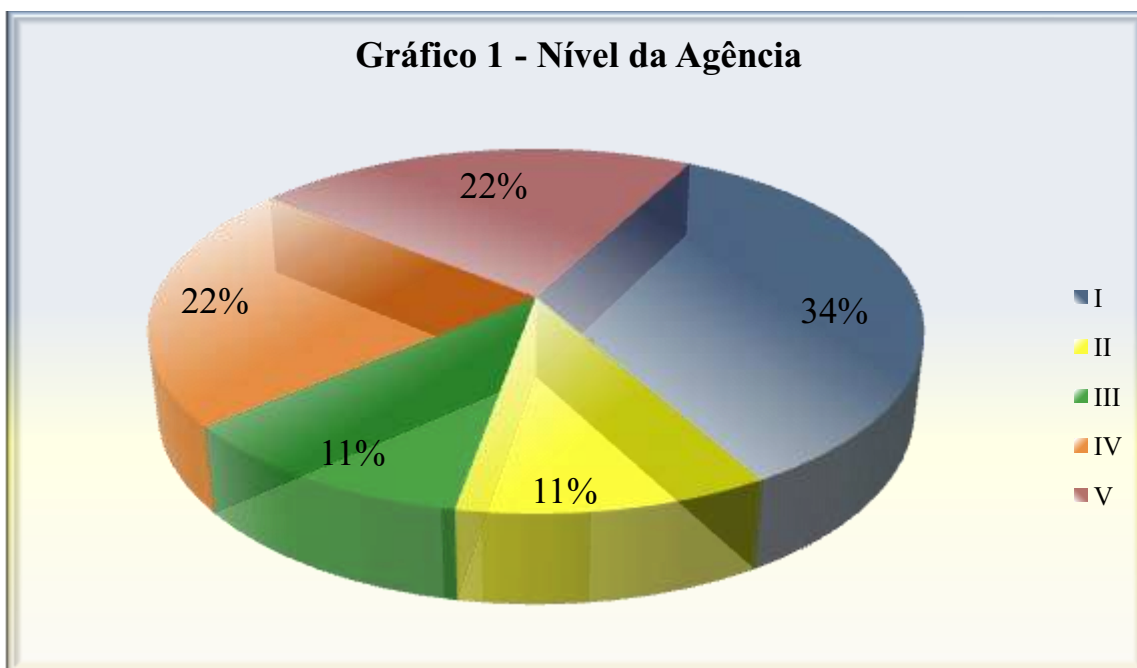
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No Banco do Brasil, não há registros concretos de quando surgiram os comitês, no entanto em conversa com funcionários antigos, estes disseram que sempre existiu essa preocupação de tomar decisões em equipe, porém não com o nome de Comitê. Os comitês são divididos em Comitê de Administração e Comitê de Crédito. Este último tem por finalidade decidir sobre estabelecimento de risco de clientes, limite de crédito e viabilidade técnica de projetos de investimento. Têm também como responsabilidade garantir a qualidade do processo decisório, assim como, responder por todas as situações envolvendo o processo de crédito, observando as competências e alçadas estabelecidas. Já o Comitê de Administração busca responder pela consecução das funções atribuídas à agência; formulação do planejamento operacional; cumprimento das metas estabelecidas; administração de pessoas e de recursos materiais, tecnológicos e financeiros; manutenção da organização e funções definidas para as áreas da agência; pelo exercício de suas competências e alçadas decisórias e pelos efeitos produzidos em decorrência de delegações, e conseqüentemente garantir os resultados da agência. Na prática, tornam-se um único comitê. Seus integrantes são comissionados pertencentes ao segmento gerencial em situação de “força de trabalho real”, outros funcionários que possam oferecer subsídios à decisão poderão participar, no entanto sem direito a voto. A coordenação é feita pelo principal funcionário comissionado ou, nas situações de ausência deste, por outro comissionado definido pelo Comitê dentre seus integrantes, em sistema de rodízio. As agências têm autonomia para definir a periodicidade das reuniões, sendo a forma de decisão por unanimidade (LIC).

A classificação das agências é feita com base no volume de negócios, no potencial de mercado e na eficiência na utilização dos recursos. Assim sendo, quanto maior a quantidade de negócios gerados pela agência bancária, menor será o seu nível de classificação, sejam os níveis: 5, 4, 3, 2 e 1. As agências de nível 5 correspondem aquelas com menor poder de gerar negócios e de vender produtos, enquanto que agências de nível 1 possuem um maior volume de clientes e de fluxo de numerário, maiores aplicações financeiras e produtos vendidos e que por isso, podem e devem obter mais lucro. Além desses fatores, o Banco do Brasil também considera a praça de localização da agência para classificá-la, pois agências situadas em cidades de grande população, com presença de indústrias e universidades, certamente terão um maior potencial de negócios em prospecção, portanto serão classificadas de acordo com essa possibilidade mercadológica.

Tendo em vista a importância de instituições financeiras, como os bancos, para o crescimento econômico de uma região é que se buscou entender o que acontece nos bastidores da tomada de decisão pelos gerentes das agências.

A primeira questão comprova que a pesquisa foi realizada em agências de níveis diferentes. Como pode ser observado a seguir (Gráfico 1)



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Percebe-se que 34% das agências pesquisadas são de nível I. São agências com grande número de funcionários e maior centralização das decisões. Com 22% têm-se as agências de nível IV e V, estas possuem um menor número de funcionários e maior descentralização das decisões. Por ter poucos colaboradores, todos têm a oportunidade de participarem das decisões, independente de pertencerem ao Comitê.

A questão 2 (dois) tem como escopo identificar a quantidade de funcionários em cada agência.

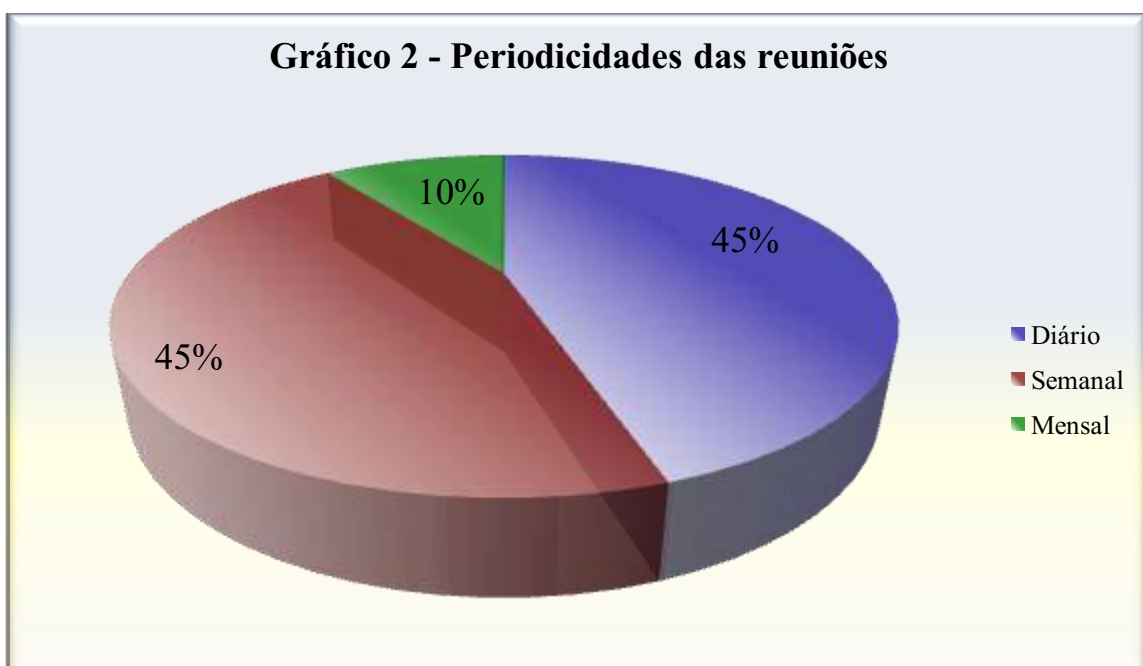
Tabela 1: Número de funcionários

Número de Funcionários	Quantidade de Agências	Nível da Agência
5	2	V
7	1	IV
9	1	IV
20	1	III
24	1	II
33	1	I
38	1	I
44	1	I

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O quadro de funcionários das 9 (nove) agências pesquisadas é composto por 180 (cento e oitenta) bancários. Não se tem uma homogeneidade, pois cada agência tem sua peculiaridade, variando de 5 a 44. Apenas 2 (duas) agências coincidiram com a quantidade de funcionários como pode ser observado na Tabela 1. Nas entrelinhas da pesquisa, notou-se a preocupação dos gestores das agências de nível IV e V com a quantidade reduzida do quadro de colaboradores, tendo em vista que algumas agências comportam mais de 8 cidades circunvizinhas, como é o caso de Serra Branca.

A questão 3 (três) tem como finalidade conhecer a periodicidade das reuniões dos comitês.



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para se tomar decisões satisfatórias é importante que os Comitês tenham reuniões periódicas e como o objeto de estudo é uma instituição financeira, com agências no Brasil e no Exterior, onde o mercado muda constantemente, quanto menor for o espaço de tempo das reuniões melhor serão tomadas as decisões. Observou-se que a maioria das agências tem essa preocupação, deste modo procuram reunir-se diariamente ou semanalmente, como pode ser visto no Gráfico 2. Os gestores sabem da importância de tomarem decisões rápidas de acordo com os normativos do Banco.

A questão 4 (quatro) procurou identificar os tipos de decisões tomadas via comitê, como poder ser notado abaixo. (Tabela 2)

Tabela 2 – Tipos de Decisões na Ótica dos Gerentes

Estratégicas	Decisões voltadas a vendas de produtos e a realização de empréstimos
Administrativas	Decisões referentes a nomeação de funcionários, políticas de reconhecimento, treinamento e capacitação.
Operacionais	Decisões que envolvem concessão de limite de crédito para determinados clientes, acompanhamento de operações e inadimplência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

O banco, como toda empresa, toma freqüentemente os três tipos de decisões que são estudadas nas teorias administrativas. Para os gestores, nas decisões estratégicas são estabelecidas táticas que auxiliam o cumprimento das metas de cada agência para o “Sinergia”. O Sinergia é uma competição que ocorre entre as agências de um mesmo Estado, estando dividido em etapas de classificação: inicial, bronze, prata e ouro. Essa classificação relaciona-se com as metas estabelecidas pela Superintendência Estadual do banco, para cada agência durante um determinado tempo. Sendo assim, no período de um mês, uma mesma agência pode sair da etapa inicial e ascender para a etapa ouro na medida em que for cumprindo com as metas estabelecidas em relação à venda de produtos e captação de recursos, ou cair da etapa ouro para as etapas subservientes se no próximo período não mantiver o cumprimento das tais metas (LIC). Quando a agência atinge as metas estabelecidas a mesma tem um prêmio, que em geral é o sorteio de uma viagem, no entanto quando as metas deixam de ser cumpridas a agência é penalizada, caso uma agência obtenha resultados negativos em 3 ou 4 semestres consecutivos, o gerente pode ser removido ou até mesmo

perder a comissão. Já nas administrativas são tomadas decisões relevantes como treinamento, capacitação, políticas de reconhecimento, nomeação de funcionários entre outras. As decisões operacionais envolvem concessão de limite de crédito, acompanhamento de operações e inadimplência.

A questão 5 (cinco) busca identificar, segundo os entrevistados, quais as vantagens de tomar decisões via comitê (Tabela 3)

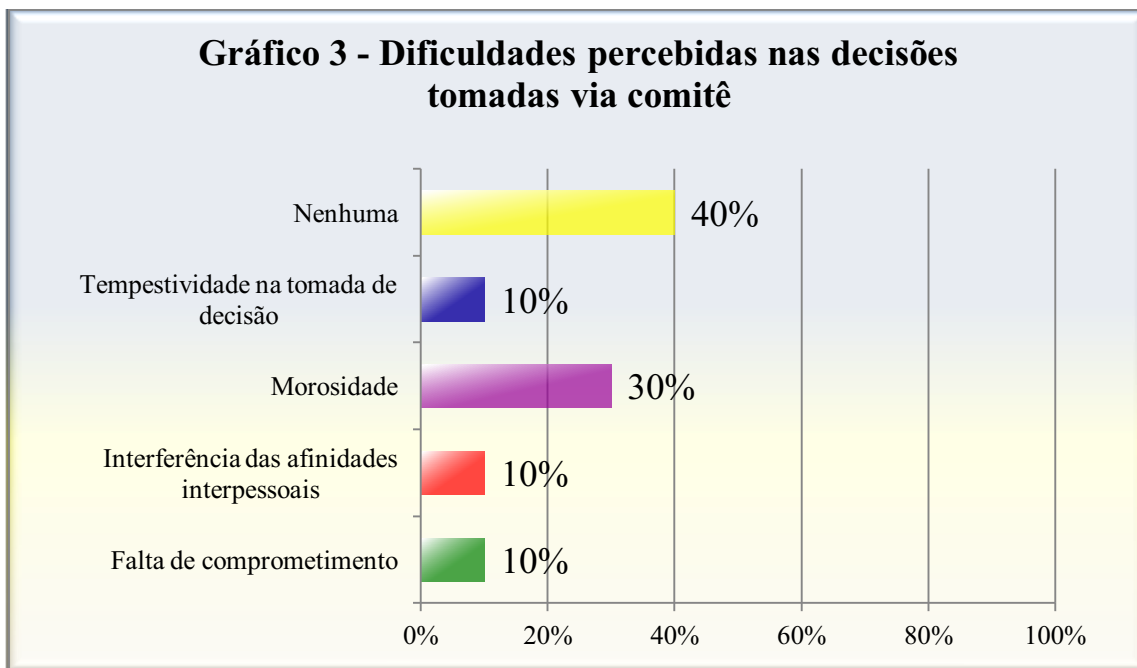
Tabela 3 – Vantagens nas decisões tomadas via comitê

Vantagens	Frequência
Divisão de responsabilidade	2
Gestão participativa	1
Impessoalidade	1
Legitimação das decisões	1
Maior comprometimento com as decisões a serem tomadas	2
Melhoria na implementação das decisões	1
Probabilidade de acerto	1
Segurança	1
Valorização dos integrantes	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para a maioria dos gerentes são várias as vantagens das medidas tomadas via Comitê, pois se obtém o comprometimento das pessoas responsáveis pelo atingimento e/ou superação das metas estabelecidas para a agência, fazendo com que a mesma atenda as funções pelas quais foi instalada na praça de forma estratégica, focando os produtos e/ou serviços que além de serem estratégicos para a própria agência também os são para o conglomerado Banco do Brasil, para o Governo Federal, maior acionista do banco, e para os órgãos públicos promovedores do desenvolvimento da cidade e região, visando sempre a sustentabilidade dos negócios e a responsabilidade socioambiental. Como pode ser observado na tabela acima, foram destacados como vantagens o maior comprometimento dos funcionários com as decisões a serem tomadas, bem como, divisão de responsabilidade e maior valorização dos integrantes.

Na questão 6 (seis) perguntaram-se quais as dificuldades percebidas nas decisões tomadas via comitê (Gráfico 3).



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Grande parte dos gerentes acredita que não existe dificuldade nas decisões tomadas via Comitê, mas sim no processo para se chegar à decisão. Com base na frequência das respostas do questionário, pode ser visto 40% dos entrevistados não perceberam nenhuma dificuldade e 30% acham que a morosidade é um grande problema, pois nem sempre a melhor proposta apresentada consegue a aprovação dos membros do Comitê, neste caso é apresentado como outro problema a interferência das afinidades interpessoais, no entanto, uma vez tomada a decisão todos deverão trabalhar para que os objetivos sejam alcançados. Vale salientar que é cobrada dos gestores uma postura técnica e impessoal nem sempre fácil de adotar face à urgência requisitada para as decisões a serem tomadas.

A questão 7 (sete) refere-se às habilidades que um funcionário deve possuir para ser um membro do comitê.

Tabela 4 – Habilidades importantes para um funcionário integrar o comitê

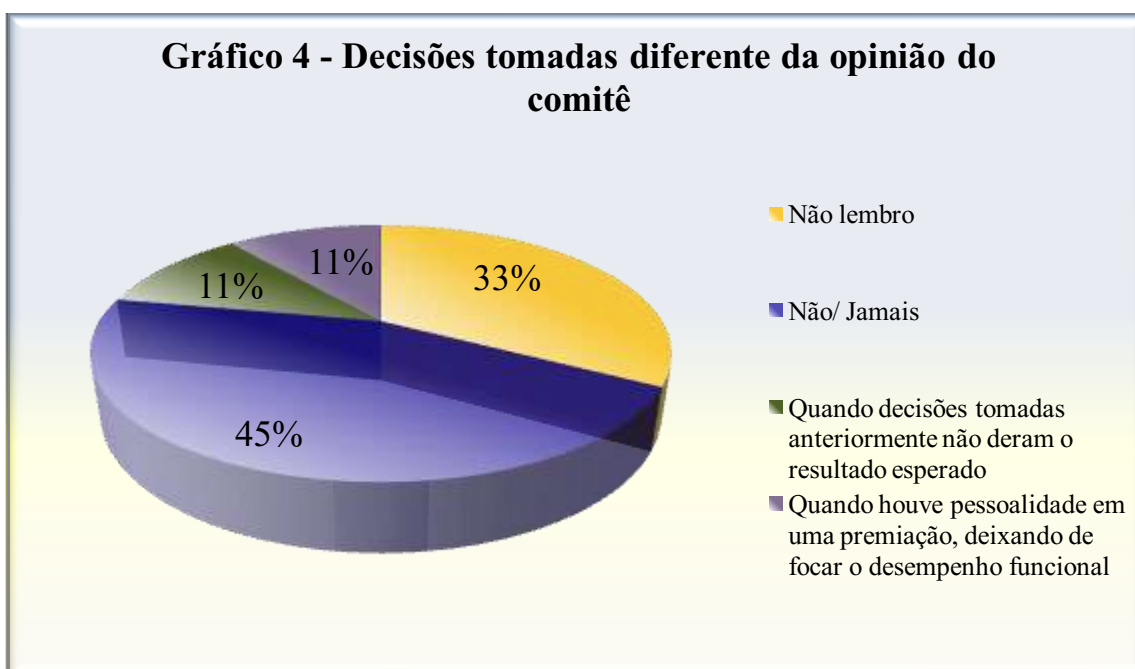
Habilidades	Frequência
Buscar a unidade do colegiado	2
Conciliar interesses	1
Conhecimento das operações e instruções do banco	1
Diálogo	2
Experiência	1
Flexibilidade	1
Humildade	1
Inteligência emocional	1
Legitimidade conquistada	1
Pertencer ao segmento gerencial	1
Relacionamento interpessoal	1
Sabedoria	1
Ser ético	1
Ter iniciativa e capacidade de decidir	2
Trabalhar em equipe	2
Visão estratégica	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Segundo os entrevistados cada membro do Comitê deverá ter conhecimento, atitude, inteligência emocional e sabedoria para reconhecer que nem sempre a sua idéia levará a melhor decisão sobre determinado assunto, como também, poder de convencimento para fazer com que a melhor decisão seja aceita pelos membros. Como pode ser visualizado na Tabela 4, o diálogo, o trabalho em equipe, a busca pela unidade do colegiado e ter iniciativa e capacidade de decidir são as habilidades mais mencionadas.

Na questão 8 (oito) busca-se conhecer onde o auxílio dos comitês facilita ou dificulta o trabalho dos gerentes. Analisando os dados pode ser notado que o comitê facilita o trabalho dos gerentes quando a equipe se dispõe a fazer o planejado, isto é, quando os gestores traçam metas e todos os demais funcionários se comprometem a cumpri-las de modo a chegar ao resultado almejado. Assim é possível obter o comprometimento de todos para a obtenção dos objetivos colimados de acordo com a experiência e conhecimento dos membros. E dificulta quando faz o oposto, nos casos de omissão e falta de impessoalidade, como foi visto na questão 6 (seis).

A questão 9 (nove) busca conhecer se os gestores já tomaram decisões diferentes da escolhida pelo comitê.



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Opiniões divergentes acontecem em todo ambiente de decisão, quando se perguntou em que momento tomou-se uma decisão diferente da estabelecida pelo comitê, 45% dos entrevistados disseram que nunca adotaram decisões que divergissem do comitê e 33% disseram, simplesmente, que não se lembram de nenhum caso. Apenas 22% dos entrevistados afirmaram que já tomaram decisões distintas, em situações que decisões tomadas anteriormente são surtiram resultado e quando diante de uma premiação de reconhecimento pelo trabalho realizado, foi escolhido um funcionário por afinidade e não por merecimento. (Ver gráfico 4)

A questão 10 (dez) tem por finalidade conhecer quais são as melhorias que podem ser implantadas no processo decisório (Ver Tabela 5).

Tabela 5 – Melhorias a serem implantadas no processo decisório

Melhorias	Freqüência
Falta de profissionalismo dos integrantes	1
Integrantes mais pontuais	1
Qualificação na escolha dos integrantes	2
Melhor administração do tempo	1
Brevidade nas atitudes	1
Capacitação dos integrantes	4

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Melhorias são necessárias em qualquer processo, não sendo diferente nas tomadas de decisões. Na visão dos gerentes a principal melhoria a ser implantada é a capacitação constante dos integrantes, seguida de qualificação na escolha desses para compor o comitê. As melhorias são para as pessoas que deveriam estar imbuídas do espírito de realização das decisões e não quanto ao processo decisório. Isto é, para eles o processo é adequado, os integrantes é que, em alguns casos, o dificultam.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES

FINAIS

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Banco do Brasil busca sempre aperfeiçoar o modelo de gestão, com melhoria no processo decisório, implantando novo modelo de relacionamento com clientes, centralizando o processo de suporte operacional com racionalização de recursos de infra-estrutura e logística, bem como reformando a estrutura de agências de pequeno porte. Essas medidas aprimoram o processo decisório nas diversas instâncias da empresa, estabelecendo novos parâmetros de relacionamento com os clientes, como valorização dos profissionais que estão em contato mais direto com o público. O novo processo decisório fortalece a gestão colegiada e aprimora o fluxo de decisão no Banco ao delegar maior responsabilidade e autonomia aos gerentes das agências. Oferecendo a oportunidade de tomar decisões no tempo exigido pelas mudanças dos cenários econômicos, políticos e sociais, fato evidenciado em seu excelente desempenho econômico-financeira em relação à concorrência (Neto, 2008)

As decisões dependem não só da interpretação da organização quanto ao presente, mas também da interpretação das expectativas em relação ao futuro. Os gestores podem melhorar sua decisão, modificando o processo para refletir a cultura nacional e organizacional e o clima político da organização, identificando conceitos pré-concebidos, utilizando processos racionais e intuitivos, adequando seu estilo de trabalho, utilizando técnicas de estimulação da criatividade e aplicando princípios éticos.

Com base no presente estudo foi possível identificar algumas características predominantes do ambiente, com base nas perguntas do questionário, obtendo as seguintes conclusões e sugestões:

A pesquisa foi realizada em agências dos 5 (cinco) níveis, com a finalidade de se obter uma amostra bem representativa, que mostre o que os gerentes de cada uma das agências pesquisadas pensa sobre as decisões tomadas via comitê.

A quantidade de funcionários varia de acordo com o nível da agência. Logo, esta questão está diretamente relacionada com a primeira. Nota-se a preocupação dos gestores das agências de nível IV e V com o reduzido quadro de funcionários. No entanto, esta característica facilita o momento de tomar decisões e dificulta na hora de implantá-las.

O Banco do Brasil tem conhecimento da importância de tomar decisões satisfatórias, por isso o comitê da agência tem a preocupação de se reunirem com frequência (diário ou semanalmente) o que facilita a tomada das melhores decisões, mesmo o banco sendo uma instituição que necessita de decisões rápidas e muitas vezes ariscadas.

O comitê da agência toma periodicamente decisões estratégicas, administrativas e operacionais. As mais comuns e com maior frequência são as estratégicas onde são decididos meios de atingir as metas estabelecidas para o Sinergia, e operacionais que envolvem concessão de limite de crédito e acompanhamento da inadimplência das operações.

Na visão dos gerentes, inúmeras são as vantagens de tomar decisões via comitê, pois é possível obter maior comprometimento dos funcionários, logo ocorre uma divisão de responsabilidade, valorizando cada vez mais os integrantes, sem contar que ocorre maior segurança nas decisões desenvolvendo uma gestão colegiada e participativa, satisfazendo, então, as necessidades individuais dos colaboradores.

Segundo os gerentes entrevistados, não há dificuldade nas decisões tomadas pelo comitê, mas no processo para se chegar à decisão, devido a morosidade e a falta de impessoalidade. Todavia, depois de tomada a decisão, todos tentarão trabalhar para alcançar os objetivos traçados.

Inúmeras são as habilidades que os integrantes do comitê deverão possuir como saber trabalhar em equipe, ter conhecimento técnico, saber dialogar, bem como respeitar as idéias dos demais membros reconhecendo assim, que nem sempre a sua idéia será a melhor para a ocasião.

Os comitês auxiliam o trabalho dos gestores quando todos se dispõem a fazer o planejado e dificulta nos casos de omissão e falta de impessoalidade. O que traduz uma contradição com a questão 6, porém está sendo retratado à visão dos entrevistados.

O objetivo dos comitês é facilitar o processo de tomada de decisão, assim a decisão deve ser bem estruturada e escolhida a que melhor se adapte ao problema. A maioria dos gestores tem essa consciência e buscam manter a decisão da equipe. Entretanto, em casos onde as decisões tomadas anteriormente não surtiram efeito é preciso divergir da opinião do comitê, tendo em vista a experiência negativa.

Para os gestores é importante, continuamente, que o banco invista em capacitação e qualificação dos seus funcionários, tendo em vista o constante ambiente de risco e as modificações do mercado, afinal, se trabalha com o que as pessoas acham que é o mais importante: o dinheiro.

Mediante toda à análise, percebe-se que o Banco do Brasil se preocupa em fornecer meios para os gestores tomarem as melhores decisões. A existência desses comitês auxilia o gestor, pois este tem a contribuição dos demais membros, cada um com visões distintas que ajudam a identificar a decisão satisfatória para determinada situação, mesmo o ambiente o qual estão inseridos ser de constantes riscos e modificações. A abertura que se tem em

algumas agências para os funcionários que não compõem o comitê é importante, pois na hora de executar o planejado para alcançar os objetivos colimados todos devem trabalhar e conhecer bem o porquê de estarem realizando tal tarefa.

É possível também notar a carência, principalmente em agências de nível IV e V, de funcionários o que dificulta a execução das decisões tomadas via comitê. Para os integrantes dos comitês é extremamente necessária a freqüente qualificação, pois o ambiente é mutável e as decisões envolvem risco. Contudo, mesmo nesse ambiente, o comitê procura sempre tomar decisões éticas, de acordo com os normativos do banco e trabalhar em equipe, essa, é uma das características mais citadas pelos entrevistados.

Observa-se que, sendo implantadas pequenas melhorias no processo decisório dos comitês, há perspectiva de grandes avanços em termos de qualidade das decisões, agilidade no processo e maior comprometimento nos membros.

A organização em estudo, de posse das análises e pequenas sugestões, aqui apresentadas, poderá implantar ações necessárias à manutenção e melhoria nos seus pontos fortes, bem com a introdução de medidas preventivas e/ou corretivas que venham a agregar valor à instituição em termos de satisfação do seu cliente interno, o que seguramente contribuirá para transpor mais um degrau na escala rumo a excelência na qualidade de seus serviços.

Considerando a relevância do tema abordado no contexto atual das organizações, recomenda-se seu aprofundamento em estudos futuros, tanto no âmbito do Banco do Brasil, quanto em outras instituições. Trabalhos com esse enfoque, vem contribuir de forma positiva para o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente das organizações. Vale salientar que estes comentários são resultados da visão dos 9 (nove) gerentes entrevistados e não se aplicam, necessariamente, as demais agências do conglomerado Banco do Brasil.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMPOS, Marcelo Moreira. **Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório**. Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

CAPRONI, Paula J. **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional**. São Paulo: Makron Books, 2002.

CASTRO, José Márcio de. ABREU, Paulo Gustavo Frankilin de. **Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações**. Ci. Inf., Brasília, V. 35, n. 3, p, 15-29, set/dez. 2006

CHERMAN Andréa, TOMEI, Patrícia Amélia. **Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: Instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?** Revista de Administração Contemporânea, v.9, p.1-14, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Qualidade e competência nas decisões**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

LIC – Livro de Instruções Codificadas do Banco do Brasil

LUCENA, Fábio de Oliveira. **Orientações gerais do desenvolvimento da monografia**. Campina Grande: CESED, 2004.

NETO, Antônio Lima. **BB se reestrutura para atender melhor.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/bb_se_reestrutura_para_atender_melhor/10580/25/09/2008> Acesso em 30 de Set. 2008.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras: como fazer equipes trabalharem melhor.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVIA, Maria Cristina da. **A importância do gestor público no processo decisório.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_gestor_publico_no_processo_decisorio/22383> Acesso em 25 de Set. 2008

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward, **Administração.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

XAVIER, Ana Maria. **Gestão do Conhecimento: uma contribuição ao processo decisório nas organizações.** Rio de Janeiro: FVG, 2004.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO:

GESTÃO COLEGIADA NAS AGÊNCIAS NO BANDO DO BRASIL: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO SOB A ÓTICA DOS GERENTES

Este questionário tem o objetivo de levantar dados e informações para uma pesquisa acadêmica. É dever do pesquisador guardar o anonimato dos pesquisados, dada a natureza da pesquisa realizada.

1. QUAL O NÍVEL DE SUA AGÊNCIA?
2. QUAL O NÚMERO DE FUNCIONARIOS EXISTENTES?
3. COM QUE PERIODICIDADE O COMITÊ SE REUNE?
4. QUAIS OS TIPOS DE DECISÕES TOMADAS PELO COMITÊ?
5. QUAIS AS VANTAGENS DAS DECISÕES TOMADAS VIA COMITÊ?
6. QUAIS AS DIFICULDADES PERCEBIDAS DAS DECISÕES TOMADAS VIA COMITÊ?
7. QUAIS SÃO AS HABILIDADES IMPORTANTES PARA UM FUNCIONÁRIO FAZER PARTE DO COMITÊ?
8. EM QUE MEDIDA O COMITÊ FACILITA OU DIFICULTA O TRABALHO DOS GERENTES?
9. EM QUAIS OCASIÕES VOCÊ LEMBRA TER TOMADO UMA DECISÃO DIFERENTE DA OPINIÃO DO COMITE? E POR QUÊ?
10. O QUE VOCÊ ACHA QUE PODERIA SER MELHORADO NO PROCESSO DECISÓRIO ATRAVÉS DO COMITÊ?