



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### O PROCESSO DECISÓRIO EM UM CAMPUS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE SANTA CATARINA: UMA RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

*Andressa Bregalda - UFSC*

*Marcos Baptista Lopez Dalmau - UFSC*

*Érico de Avila Madruga - UFSC*

#### RESUMO

O processo decisório é fundamental para a administração das organizações e mapear o perfil predominante de decisão possibilita o gerenciamento de melhorias a partir da análise de atitudes perante a gestão e seus resultados. Este artigo apresenta o perfil de tomada de decisão dos gestores de um campus de uma Instituição de Ensino Superior Pública e estabelecer uma relação com o desenvolvimento organizacional. Trata-se de um estudo de caso a partir de pesquisa aplicada, descritiva e com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi através de questionários e sua análise resultou da interpretação de gráficos e das respostas das questões abertas. Os resultados obtidos mostraram o estilo de decisão predominante e as dificuldades encontradas no processo de tomada de decisão. Com isso ressalta-se a importância do estudo na área do processo decisório para que seja intensificada a busca pela missão desta instituição.

**Palavras chave:** Processo decisório. Estilos de decisão. Desenvolvimento organizacional.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Simon (1979) o processo decisório é inerente à administração, pois envolve a relação da decisão com a ação, em que uma é dependente da outra em uma relação de causa e efeito. Isto significa que a tomada de decisões em uma organização é o ponto de partida para trilhar o caminho a ser percorrido para atingir os objetivos e metas por ela estipulados.

Concomitante a isso, o processo de tomada de decisão é influenciado pelo comportamento organizacional, ou seja, como os administradores definem a solução para os problemas e como os colaboradores visualizam e respondem às solicitações. Esta, de acordo com Simon (1979) é a melhor forma de compreender o funcionamento de uma organização e o estudo sobre os processos de tomada de decisão nas organizações se faz necessário para embasar teoricamente os gestores na condução de suas ações de forma construtiva e eficiente.

Esse processo é composto por uma série de parâmetros que possibilitam aos gestores maior confiabilidade em suas decisões e que permitem criar e manter uma gestão consciente de que os problemas devem ser resolvidos buscando a racionalidade.

Baseado em Simon (1979), se todos abraçarem a causa e compartilharem suas opiniões trabalhando em grupo, há maiores chances de atingirem os objetivos com eficácia e eficiência, mesmo que a decisão tomada não seja a melhor alternativa para a solução do problema.

No setor público há normas que devem ser seguidas para toda decisão a ser tomada, que são regidas por legislação específicas com base na Lei maior, que é a Constituição Federal de 1988 na qual conforme o artigo 37, a Administração Pública deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Desta forma, o administrador público somente poderá agir de acordo com a legislação vigente, para que evite a influência de interesses pessoais na decisão e mantenha o interesse público, isto é, deve agir com ética e transparência em todos os seus atos.

Apesar de haver certo engessamento e burocracia, o gestor público tem o poder discricionário para optar pela melhor alternativa, considerando a oportunidade e a conveniência, desde que as decisões respeitem a legislação vigente, podendo fazer somente o que a lei permite. Já no setor privado em que o principal objetivo é o lucro, os gestores possuem maior liberdade para a tomada de decisões, atentando-se ao que a lei não proíbe, ou seja, a gama de alternativas se expande imensamente e a empresa privada pode definir a maneira que melhor se adapta ao mercado para ser administrada.

Sendo assim, o administrador público se depara com algumas dificuldades que restringem a mobilidade e inovação no processo decisório, sendo desafiador para os gestores públicos a aplicação de técnicas modernas que fujam aos modelos burocráticos, visto que as leis devem ser cumpridas, caso contrário o administrador fica suscetível a responder processos administrativos ao pôr em risco o patrimônio público.

Sobral e Peci (2008) em sua análise sobre o processo de tomada de decisão no setor público afirmam que, quanto mais alto o nível hierárquico, maior é o foco no todo da organização, ou seja, as decisões tomadas pela alta gerência são na área estratégica, enquanto nos níveis mais baixos são decisões mais operacionais, além de serem projetadas para ações de curto prazo em virtude das recorrentes mudanças de governo.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Porém, conforme Simon (1979) o administrador pode ser um sujeito que não concorda com as definições impostas pela legislação, ou ainda, a situação pode ter uma característica que poderia ser resolvida de maneira mais simples e eficiente, o que pode gerar resistência em aplicar os princípios legislativos, pois cada sujeito tem sua escala de valores pessoais.

Concomitante a isso, o gestor público necessita desenvolver a capacidade de mediação, pois suas decisões dependem de um processo democrático que envolve uma série de fatores que interferem nas decisões a serem tomadas para garantir a eficiência das ações executadas.

Neste sentido, a organização quando bem amparada por seus gestores, tomando conhecimento dos fatores mais relevantes para o futuro da organização, consegue evoluir de forma coesa e atingir seus objetivos e metas, mantendo o foco no seu público alvo e agindo com uma postura determinada e pró ativa no processo de tomada de decisão.

Portanto, o enfoque deste estudo descreve sobre o processo de tomar decisões, envolvendo os modelos e os principais perfis existentes na literatura, tendo como objetivo verificar de que forma o perfil de tomada de decisão dos gestores influencia no desenvolvimento organizacional em um campus de uma Instituição de Ensino Superior.

A instituição de ensino superior tomada como caso deste estudo é um campus integrante de um cenário recente e acelerado de expansão, que possui estrutura multicampi no Estado de Santa Catarina. Este processo tem sido fator de muitas mudanças e adaptações, fato que evidencia a importância de um estudo focado na gestão da organização, bem como da viabilidade em iniciar estudos com esta abrangência, pois é uma oportunidade de se fazer uma reflexão de como a gestão está sendo conduzida e quais as possibilidades de mudanças para melhorias.

## **2 PROCESSO DECISÓRIO**

O processo de tomada de uma decisão é segundo Robbins (2005) uma reação do indivíduo frente a um problema, que será identificado e solucionado de acordo com as suas percepções pessoais e, de acordo com Gomes, L., Gomes, C. e Almeida (2009) é um processo subjetivo, com parâmetros qualitativos e quantitativos para escolher a decisão mais coerente aos objetivos da organização e ao ambiente em que está inserida. Essas decisões visam minimizar perdas e maximizar os ganhos, buscando a visão do estado futuro, mesmo que o resultado esperado somente se confirme após a implementação da decisão.

Ainda, conforme descrito por Sobral e Peci (2008) é a qualidade das decisões que determinarão o desempenho de uma organização, em muitos casos provocando medo ao administrador em agir nas tomadas de decisão mais complexas.

No entanto, “uma indecisão é, por vezes, muito mais prejudicial para a organização do que uma má decisão. Um administrador deve estar ciente das dificuldades, mas, ainda assim, assumir que essa é sua principal função na organização” (SOBRAL; PECI, 2008, p.97). Isto reforça que o processo de escolha de alternativas por um administrador deve ser considerado como essencial na gestão de uma organização, pois cada situação omissa diminui as chances de acerto nas decisões.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

A figura 1 demonstra a classificação das decisões de acordo com o ambiente de tomada de decisão, o nível organizacional e o tipo de decisão.



Figura 1 - Relação entre o ambiente, nível organizacional e o tipo de decisão.

Fonte: Sobral e Peci (2008, p.101).

O ambiente de tomada de decisão varia em uma escala da certeza para a incerteza, intermediada pela zona de risco, que, segundo Robbins (2002) é fator indispensável a ser levado em consideração na avaliação das alternativas existentes. Em um ambiente de certeza, o tomador de decisão conhece os possíveis resultados da escolha. Já em um ambiente de incerteza é muito mais difícil de tomar uma decisão, visto que não há conhecimento ou informações suficientes para definir os resultados esperados. Portanto a zona de risco é caracterizada por Robbins (2002) como um ambiente de situações em que o tomador de decisões pode calcular o grau de certeza ou incerteza a partir de análise probabilística.

Robbins (2002) também relaciona o nível organizacional com o tipo de decisão (programada/não programada), além de enfatizar que uma decisão não programada é mais característica do nível estratégico, pois são os gerentes quem definem os rumos que a organização vai tomar, ao passo que os funcionários hierarquicamente de nível operacional tomam decisões pré estabelecidas. Simon (1979), Sobral e Peci (2008) e Maximiano (2011) corroboram que situações ou problemas corriqueiros submetem a decisões programadas, ou seja, são soluções já testadas para situações repetitivas, influenciadas por hábitos e rotinas em que a empresa já possui procedimentos estruturados para controlar e/ou resolver os problemas organizacionais.

A partir dos tipos de decisão, a bibliografia pesquisada apresenta os principais modelos que norteiam os perfis dos administradores: o modelo racional, o comportamental, o heurístico e o intuitivo.

O modelo racional, conforme exposto por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) traz como características das pessoas deste grupo a objetividade, a busca por informações completas e a consideração de todas as alternativas e consequências possíveis para tomarem suas decisões. Sobral e Peci (2008) ainda destacam que a utilização do modelo racional permite que seja tomada a decisão ideal, independente de quem é o sujeito que está à frente do processo, ou seja, é como um modelo normativo composto de etapas como: identificação e reconhecimento; diagnóstico; desenvolvimento de alternativas; avaliação; seleção e implementação; e monitoração e feedback. Junto a isso, o administrador pode tomar suas decisões com auxílio de instrumentos de apoio, que contribuem para seguir as etapas com clareza e segurança. Dentre eles podem ser citados: análise de vantagens e desvantagens; matriz de resultados; matriz de prioridades; árvore de decisão; e sistemas especialistas.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

No modelo comportamental, de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) os gerentes não têm informação completa da situação e das alternativas propostas, limitando seu potencial para tomar a melhor decisão possível, ou seja, há dificuldade em prever as consequências. Este modelo é explicado pela teoria da racionalidade limitada proposta por Simon (1979), em que os indivíduos baseiam suas escolhas em pressupostos que permeiam sua visão de mundo, considerando que os valores e a extensão do conhecimento adquirido relacionado ao trabalho são fatores limitantes à racionalidade. Ou seja, o ser humano possui dificuldades em processar e assimilar todas as informações existentes, assim satisfazendo a necessidade principal e simplificando o processo de tomada de decisão.

O modelo heurístico é constituído por perguntas e respostas que viabilizam e facilitam a tomada de decisão. Este modelo segundo Robbins (2002) é dividido em duas categorias: disponibilidade, que é a tendência que as pessoas têm em basear suas decisões em julgamentos existentes e definidos por uma cultura sem avaliar a veracidade dos fatos ou em acontecimentos recentes; e a representatividade, que é a projeção das decisões com base nos sonhos ou idealizações.

A decisão intuitiva também é definida por Robbins (2002) como um resultado através da experiência adquirida, a partir da premissa de que o indivíduo utiliza valores e princípios e os baseia em suas decisões, verificando se a alternativa intuída é compatível ou não com a resolução do problema. Desta forma, o modelo intuitivo é considerado uma maneira simples e rápida para encontrar a solução do problema.

Os modelos decisórios podem ser caracterizados como os grandes grupos que englobam os estilos de decisão. Sobral e Peci (2008) citam um modelo desenvolvido por Alan Rowe, que tem a finalidade de demonstrar os estilos de tomada de decisão através de duas dimensões: a orientação para as tarefas ou pessoas e a complexidade cognitiva.

A primeira é a maneira de pensar do tomador de decisão, que pode ir do racional ao intuitivo, ou seja, sendo racional ele busca o maior número de informações possível para embasar sua decisão e sendo intuitivo, o tomador de decisão age praticamente por impulso, baseando-se nos seus pensamentos e ideais. Já a segunda é tolerância para a ambigüidade, que é direcionada ao número de alternativas que o tomador de decisão busca e como as ordena de acordo com suas diferentes opções antes de escolher a alternativa adequada para resolver seu problema.

A partir destas dimensões são evidenciados quatro tipos de estilos de tomada de decisão: diretivo, comportamental, analítico e conceitual.

O estilo diretivo é característico de pessoas com baixa complexidade cognitiva e orientação para tarefas, ou seja, de acordo com Robbins (2005) este estilo não costuma avaliar muitas alternativas, mantendo o foco no desempenho baseado na lógica e eficiência voltada ao curto prazo.

O estilo comportamental conforme Sobral e Peci (2008) e Robbins (2005) é característico de pessoas com baixa complexidade cognitiva, avaliando poucas alternativas, e orientação para as pessoas, em que o foco é o seu bem estar. Há preocupação com o impacto que as decisões tomadas causarão para as pessoas envolvidas, sendo os administradores voltados para o aconselhamento, evitando o conflito e buscando a aceitação.

O estilo analítico segundo Robbins (2005) representa alta complexidade cognitiva e orientação para tarefas, sendo que os administradores buscam soluções complexas baseadas



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

em grande quantidade de informações e levantamento de variadas alternativas, tornando as soluções inovadoras e promovendo a maximização dos resultados.

O estilo conceitual é resultante da combinação entre a alta complexidade cognitiva e a orientação para as pessoas, sendo caracterizado por Robbins (2005) como pessoas que consideram a informação como base e que buscam um maior envolvimento social.

É importante ressaltar que segundo os autores, as pessoas podem se enquadrar em mais de um estilo de tomada de decisão, tendo um deles como dominante. O fundamental é que o administrador seja flexível e adapte suas tomadas de decisão para o estilo que melhor se enquadre, pois as situações que ocorrem nas organizações são diversas e devem ser abordadas de maneira única, para alcançar o máximo de eficiência e eficácia.

### **3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Com o avanço em tecnologias e no conhecimento, as organizações necessitam se adaptar aos novos modelos de gestão que estão surgindo ou mesmo criar um modelo próprio. Isso se dá porque as pessoas são movidas a incentivos e as exigências quanto à melhoria da qualidade de vida têm sido recorrentes, como por exemplo a necessidade de um bom ambiente de trabalho e que a organização dê uma contrapartida psicológica além do salário, preocupando-se com a saúde e o bem estar dos seus colaboradores.

Entretanto Dellagnelo (2004), afirma que muitas dessas mudanças referentes às novas formas organizacionais que têm envolvido práticas de formação de equipes, achatamento dos níveis hierárquicos, visão estratégica de longo prazo e muitas outras, não tem embasamento teórico e científico que confirme que há o distanciamento entre as novas metodologias e o modelo burocrático de organização.

Este posicionamento é resultante de uma mudança social em que é priorizada a cultura organizacional e em como as organizações estão agindo para proporcionar melhor qualidade de trabalho para seus colaboradores e melhorias no atendimento ao seu público alvo. De acordo com Dellagnelo (2004), são as chamadas concepções modernas de organização e administração, que são movidas por padrões tecnológicos, econômicos, culturais e intelectuais.

Pode-se dizer então que ocorre uma nova forma de compreensão de mundo e das organizações, movida pela era do conhecimento de forma dinâmica, sendo que as organizações necessitam adaptarem-se ao ambiente e tornarem-se mais flexíveis perante as mudanças necessárias. O planejamento da mudança baseado nas necessidades da organização permite um processo evolutivo da cultura, o que caracteriza o processo de desenvolvimento organizacional.

Oliveira (2007, p. 425) conceitua o desenvolvimento organizacional como “o processo estruturado para a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas empresas, com a finalidade de otimizar os resultados anteriormente estabelecidos nos planos estratégicos, táticos e operacionais”.

No entanto, em outra visão, Chiavenato (2010), entende o desenvolvimento organizacional como uma ferramenta de gestão que possibilita o estudo dos processos de mudança planejada nas organizações, com aplicação dos conhecimentos referentes ao



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

comportamento humano e suas reações para melhorar o desempenho da organização e a qualidade de vida das pessoas que nela trabalham.

Com base nos conceitos abordados pelos autores é possível verificar que o desenvolvimento organizacional ocorre a partir de mudanças, que são necessárias para a organização fortalecer sua cultura e se solidificar no seu ambiente de atuação, sendo que o elemento chave para este processo é a constante mudança nas organizações que podem ser vinculadas a fatores tecnológicos, econômicos, científicos, sociais, políticos, entre outros. Por isso a evolução da administração ocorre a partir das mudanças, sejam elas planejadas ou não.

De acordo com Robbins (2005) a globalização é o fator de maior importância para o crescente processo de mudanças nas organizações, pois atualmente está muito mais fácil de as pessoas manterem contato com diversas organizações, seja na mesma cidade ou em outro país. Isto exige que os dirigentes destas organizações mantenham atitudes inovadoras e criativas.

Chiavenato (2010) acredita que o sucesso do desenvolvimento organizacional advém das mudanças planejadas, ou seja, aquelas que são pensadas em um ambiente sistêmico, considerando a organização como um todo e conscientizando seus colaboradores a manterem o comprometimento para com o sucesso da organização.

Os objetivos da mudança planejada são dispostos por Robbins (2005), no sentido de que a organização deve melhorar a sua capacidade de adaptação às mudanças e buscar mudar o comportamento dos funcionários, para que se comprometam com os objetivos da organização. Porém ao se falar de mudança deve-se levar em questão a reação das pessoas em relação a este processo, que pode ser positiva ou negativa.

De acordo com Robbins (2005) a reação positiva é favorável ao processo de desenvolvimento organizacional e contribui para que a organização atinja seus objetivos com maior eficácia. Já a reação negativa age como um freio nos processos, pois inicia com a resistência às mudanças, fato que acarreta na posição de discordância das pessoas ou estas por diversos motivos não querem que as formas que realizam os procedimentos diários mudem. Robbins (2005) cita que uma reação positiva pode ser caracterizada como a obtenção de um grau de estabilidade e a possibilidade de prever comportamentos, mas, a resistência à mudança pode gerar inúmeros conflitos na organização.

Oliveira (2007) também ressalta que o indivíduo ao se deparar com um cenário de mudanças pode aceitar, ignorar ou resistir à mudança, sendo este último o causador de efeitos na organização de origem econômica, quando há mudanças que afetam salários ou benefícios; organizacionais, conforme a delimitação do poder, autonomia ou alterações na carga de trabalho; e sociais, em nível de relacionamentos perante chefia e subordinados.

Assim Robbins (2005) e Oliveira (2007) sugerem que para minimizar estes eventos, é necessário adotar atitudes preventivas, como por exemplo, manter uma comunicação freqüente, informando os porquês das mudanças, as necessidades e objetivos existentes, bem como fazer um trabalho de persuasão com as pessoas envolvidas, para que se obtenha maior colaboração com os processos, desde o diagnóstico até as decisões e planejamento das ações.

A partir disso se forma a cultura organizacional, que é a maneira que as organizações são conceituadas, apresentadas e vistas pela sociedade, ou seja, segundo Sobral e Peci (2008) é o conjunto de todos os significados expressivos para a organização que são compartilhados pelos seus membros, vista como uma dimensão complexa e particular, além de tornar possível



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

a observação dos padrões no processo decisório e os avanços no desenvolvimento organizacional. “A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas” (ROBBINS, 2005, p.376).

Sobral e Peci (2008), Maximiano (2011) e Robbins (2005) citam Edgar Schein como um dos autores que possui os estudos mais avançados referente à cultura organizacional. Apesar de outros autores questionarem o modelo proposto por Schein (1985; 2009), este ainda é considerado como o mais influente neste assunto.

Nestes moldes, Sobral e Peci (2008) e Maximiano (2011) explanam sobre os três níveis de aprendizado da cultura propostos por Schein (1985; 2009): os artefatos, que são tudo o que é visível pelas pessoas, como suas vestimentas, a linguagem, os símbolos, os hábitos e padrões comportamentais; os valores ou crenças das pessoas, ou seja, tudo o que consideram como certo ou errado com base nas suas vivências, histórias ou lendas aprendidas no relacionamento e comunicação com as pessoas; e os pressupostos básicos, que são a explicação referente à construção das crenças e valores da organização.

Para Maximiano (2011, p.440) “todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna”. É por meio do aprendizado da cultura que se pode compreender como e porque os indivíduos participantes de uma organização resolvem seus problemas e tomam determinadas decisões.

Oliveira (2007) acredita que a cultura aprendida é traduzida em sentimentos de satisfação ou insatisfação e os indivíduos participantes são motivados pelo nível de satisfação perante suas necessidades individuais, ou seja, sua produtividade e dedicação ao trabalho na organização dependerá do quanto esta estará mantendo-o motivado a realizar suas atividades com eficiência e eficácia, resultado assim em benefícios para a organização.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada e descritiva, com objetivo de verificar os problemas específicos a partir de uma aplicação prática e descrevê-los de acordo com as características da população pesquisada, com abordagem qualitativa e quantitativa em busca de dados primários, ou seja, das opiniões dos pesquisados.

A base qualitativa foi utilizada para conhecer a realidade estudada e observar a opinião dos entrevistados. Conforme Matias-Pereira (2010) na pesquisa qualitativa ocorre interpretação e atribuição de significados aos dados obtidos, construindo assim informações concretas a partir da objetividade e subjetividade do sujeito.

Já a base quantitativa foi utilizada como complemento à qualitativa, para definir um perfil de gestão e realizar um comparativo de opiniões por meio de mensuração de dados.

Por fim, no âmbito dos procedimentos para a coleta de dados, caracteriza-se como um estudo de caso, pois objetiva conhecer a realidade da instituição pesquisada, fundamentada em que o estudo de caso, conforme Matias-Pereira (2010) é caracterizado pela busca de conhecimento amplo e aprofundado sobre determinada problemática.

A coleta de dados foi efetuada por meio de dois questionários: o primeiro contou com perguntas fechadas e abertas seguindo as orientações da avaliação do estilo decisório



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

propostas por Robbins (2002, p. 75-76) conforme o modelo de Alan Rowe que foi aplicado aos gestores para definição do perfil de tomada de decisão. Já o segundo contou com questões fechadas e abertas aplicado aos demais servidores da instituição, para complementar a pesquisa em relação ao desenvolvimento organizacional. Assim obteve-se um censo com os gestores e uma amostra não probabilística com os demais servidores, pois, em razão da necessidade observada após a pesquisa com os gestores de questionar também os demais servidores sobre sua visão referente ao assunto, estes respondentes puderam responder de forma espontânea.

Os questionários foram submetidos a um pré teste, que, segundo Lakatos e Marconi (2010) é a submissão do questionário a uma avaliação antes de ser aplicado aos respondentes, com objetivo de visualizar falhas e inconsistências que possam resultar em problemas posteriores. Foi identificado que havia uma pergunta em cada questionário que poderiam ser retiradas, pois eram muito parecidas com outra questão e poderia confundir os respondentes. Após estas adaptações, os questionários foram aplicados aos servidores, na condição de anonimato, para que todos os respondentes se sentissem a vontade para expressar suas opiniões.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

O campus da Instituição de Ensino Superior alvo desta pesquisa foi criado em 2006, para fazer parte do primeiro plano de expansão desta instituição no Estado de Santa Catarina e possui como principal objetivo profissionalizar as classes econômicas menos favorecidas, atendendo às demandas dos setores produtivos. Atualmente a instituição já se encontra no terceiro plano de expansão, fato que evidencia a problemática da tomada de decisão para que a gestão administre o campus de forma coerente com os objetivos da instituição como um todo.

##### **4.1 PERFIL DOS GESTORES NA TOMADA DE DECISÃO**

O campus observado é dividido em dois departamentos: Departamento de Administração e Departamento de Ensino. Destes, quatro gestores são do departamento de administração e onze do departamento de ensino, sendo formados em sua maioria por pessoas com idade entre 30 e 39 anos, que pode indicar maior vivência e experiência profissional.

Quanto a área de formação dos gestores, prevalece a educação, composta por formação em licenciaturas ou pedagogia. Outro fato observado é que apenas duas pessoas tem formação na área da administração e ocupam cargos no departamento de administração.

Ao avaliar o tempo de instituição e relacionar com o tempo de cargo, percebeu-se que a maioria dos respondentes está na instituição há dois para mais de quatro anos e ocupa cargos de um a dois anos, como pode ser observado na figura 2.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*



Figura 2 - Tempo de Instituição X Tempo de Cargo.

Fonte: Levantamento de dados.

Pressupõe-se que as pessoas que se mantêm nos cargos são as que estão há mais tempo na instituição, o que possibilita o conhecimento das rotinas e maior envolvimento com a coordenação/chefia e isto pode influenciar na qualidade do processo decisório, que poderia ser fator para o estudo de manter estas pessoas capacitadas e vincular seus subordinados para aprenderem os processos de tomada de decisão. Desta forma tornar-se-iam todos capacitados ao passar dos anos e poderiam contribuir de forma mais concreta para as melhorias necessárias neste processo.

Quanto ao estilo decisório predominante, percebeu-se a partir da aplicação da adaptação do teste proposto por Alan Rowe que a maioria dos gestores possui o perfil analítico de tomada de decisão, que conforme Robbins (2005) são pessoas que buscam resolver os problemas com base em grande quantidade de informações e levantamento de várias alternativas, promovendo a maximização dos resultados. Esta relação pode ser observada na figura 3.

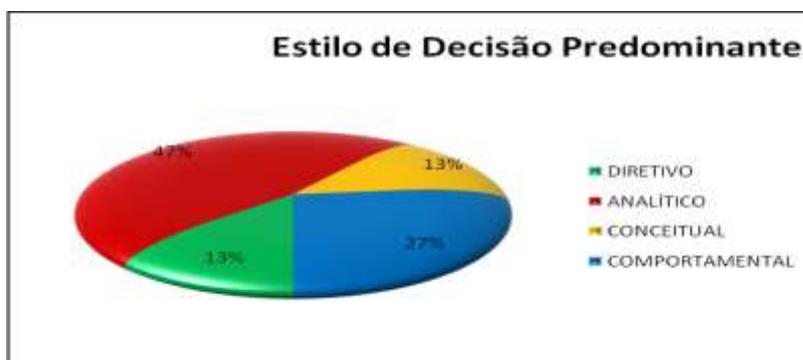


Figura 3 - Estilo de decisão predominante.

Fonte: Levantamento de dados.

O segundo maior grupo tem o estilo comportamental como predominante, que, de acordo com Sobral e Peci (2008) e Robbins (2005) estes indivíduos têm baixa complexidade cognitiva e são orientadas para as pessoas, buscando o seu bem estar, além de serem



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

preocupados com o impacto que as decisões irão tomar e procuram evitar o conflito para conseguir aceitação.

Em proporções menores também estão presentes os estilos diretivo e conceitual. Segundo Robbins (2005) o primeiro, caracterizado por pouca avaliação de alternativas e com foco baseado no curto prazo, com preferência em tomar decisões programadas, ou seja, decisões recorrentes na organização, e, o segundo é característico de pessoas que tratam a obtenção da informação como base para a decisão, além de ter como foco as decisões de longo prazo e o minucioso levantamento de dados.

Desse resultado pôde ser observado o perfil característico em cada departamento: no departamento de administração estão presentes apenas dois estilos de decisão, sendo que o predominante, com 75% dos respondentes é o analítico e os outros 25% é o diretivo, o que pode caracterizar o foco deste setor, em que por sua característica administrativa necessita que as pessoas envolvidas investiguem os problemas e levantem o maior número de alternativas antes de tomar uma decisão. Já no departamento de ensino estão presentes os quatro estilos de decisão, tendo como predominantes o analítico e o conceitual.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS E DIFICULDADES NA TOMADA DE DECISÃO

A maior parte dos respondentes segue algumas das etapas do processo decisório citadas por Sobral e Peci (2008), podendo assim ser destacado que há a busca da racionalidade na tomada de decisões, característica do estilo de decisão predominante analítico, para que o processo se concretize e demonstre os resultados esperados pela instituição. Porém, percebe-se que não há indícios da fase de monitoração e feedback nas falas dos respondentes, o que pode causar prejuízos à instituição, pois pode não haver um acompanhamento referente à obtenção dos resultados esperados, e sim, apenas resoluções de problemas.

Ainda considerando as etapas da tomada de decisão um elemento muito importante que deve ser observado nos procedimentos tomados pelos gestores é a avaliação das consequências. Esta faz parte das etapas de desenvolvimento e avaliação das alternativas e permite verificar o uso de instrumentos de apoio para a tomada de decisão, como a análise de vantagens e desvantagens e o uso da matriz de prioridades.

Para tanto se verifica que todos os respondentes consideram as consequências de suas decisões, mas cada um tem uma maneira diferente de pensar e de agir, o que caracteriza que não é um instrumento ou outro que irá definir a melhor forma de se tomar uma decisão e sim a busca pela racionalidade neste processo.

Concomitante a isso é possível elencar as três dificuldades mais relatadas pelos respondentes:

A primeira é a análise de consequências, em que apesar de os gestores avaliarem criticamente as consequências de suas decisões, suas falas demonstram a responsabilidade que seus atos possuem e a dificuldade de medi-las.

A segunda dificuldade observada é a transmissão e recepção de informações, partindo do pressuposto que os gestores observam que os demais servidores também sentem dificuldades em absorver os motivos das tomadas de decisão. Isto pode ser gerado por dificuldades de assimilação ou ainda pela falta de entrosamento entre o grupo da direção e de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

critérios definidos para a tomada de decisão. Percebe-se então que pode haver um gargalo no momento em que o gestor transfere a informação da decisão tomada pelo grupo de direção, ou seja, alguns podem entender a decisão de maneira singular e transmitir de forma diferente do que foi realmente discutido. Isto se torna visível no momento em que os demais servidores recebem as informações de dois ou mais gestores, e acabam verificando a falta de sinergia em suas falas.

A terceira dificuldade observada é a burocracia e o tempo que uma decisão leva para ser efetivada em razão da morosidade dos processos e da quantidade de setores e documentos que devem ser transitados. Essas barreiras podem prejudicar o processo de tomada de decisão e o próprio cumprimento e execução da ação, pois independente da pró-atividade do gestor e da necessidade de execução da tarefa, ao depender de outras pessoas que podem não terem o mesmo nível de comprometimento, acabam por restringir a abrangência do gestor.

#### 4.3 O PROCESSO DECISÓRIO E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Identificados os perfis de tomada de decisão, os procedimentos adotados pelos gestores e as dificuldades mais relevantes neste processo, se fez necessário observar como as ações implementadas influenciam no desenvolvimento organizacional desta instituição e o que pode ser feito para melhorar a forma de gerir a organização.

Nesta seção inserem-se os dados obtidos pelo questionário aplicado aos demais servidores como forma de complementação a esta pesquisa, com o objetivo de verificar se as angústias dos gestores estão refletidas nos demais servidores.

A manifestação dos gestores referente ao que percebem como resultado do processo de tomada de decisão representa características da cultura e do desenvolvimento organizacional. Dentre elas, observa-se que há a intenção em tomar as decisões com o anseio de conseguir bons resultados, mas falta comprometimento dos demais servidores para a execução destas ações. Isso pode prejudicar a instituição em um nível preocupante, pois a falta de comprometimento torna os processos morosos, já que o servidor que executa a ação pode não se esforçar da maneira que deveria.

É notório o uso da democracia na instituição e pode ser evidenciado que ocorre uma tentativa justa de democracia, mas na prática ocorrem discussões que dividem o grupo e que afetam o clima organizacional. São dois vieses que representam a conquista do direito de expressar opiniões e por outro lado algumas pessoas que tem seu voto vencido ainda não assimilam como sendo uma escolha saudável.

Em contrapartida, há respondentes que observam de maneira diferente a forma de escolha das decisões denotando uma visão de que os coordenadores acatam as decisões do diretor do campus, ou seja, que não há a conversa ou a democracia citada.

Outra característica observada neste estudo remete-se às decisões redundantes, quando são discutidas, decididas e em um próximo momento voltam à tona com a mesma problemática. Pode ser percebido que há falhas neste processo, pois após a execução, deveria ser feita a análise dos resultados para verificar se a decisão foi acertada ou não. Mas há indícios de que existe resistência em transmitir e aplicar o que ficou acertado.

É possível realizar uma conexão entre as respostas obtidas em que mesmo se tratando de alguns assuntos diversos, a linha de pensamento dos respondentes demonstrou-se



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

semelhante. Existe preocupação em tomar a decisão mais acertada, porém há dificuldades em conseguir apoio dos demais servidores que, aparentemente, por algum motivo estão desmotivados a trabalhar em prol da instituição. Além disso, deve ser levado em consideração que o processo pode estar truncado e os próprios gestores estão com dificuldades em se organizarem e estabelecerem procedimentos para o processo decisório, justificando a manutenção recorrente dos mesmos problemas sem conseguir solução.

É de praxe também as chefias abrirem espaço para que os servidores exponham suas opiniões sobre as decisões, mesmo não as acatando. Deve ser considerado que cada pessoa tem maneiras de pensar e de agir diferentes das outras e é por isso que em um processo de tomada de decisão pode acontecer que nem todas as pessoas saiam satisfeitas, pois suas percepções e parâmetros de avaliação podem divergir das de um grupo maior, ou mesmo da sua chefia.

O processo identificado como democrático, é o relato de respondentes que questionam e expõem seus pontos de vista sobre os assuntos que interferem em seu ambiente de trabalho, porém percebe-se também que em alguns momentos há a imposição da hierarquia.

Essa situação interfere na satisfação do grupo, que cria um clima organizacional e uma resistência às mudanças característica aos posicionamentos dos seus superiores, ocorrendo relações de ação e reação, que traduzem o comportamento dos servidores, em colaborar ou não com suas chefias.

Assim pode ser justificada a cultura do campus, em que os servidores acreditam que discussões podem servir de base para resolução de problemas, mas estas são realizadas somente no âmbito gerencial. O verificado é que os demais servidores aparentemente são consultados após a tomada de decisão, ou seja, quando tomam conhecimento dos procedimentos, e isso faz com que questionem e tentem expor suas opiniões. Isso acarreta em outra decisão do gestor, em acatar as opiniões e levar novamente a uma discussão no grupo de direção ou recusar as opiniões e cumprir o que já foi decidido.

É perceptível a insatisfação da maioria do grupo de servidores respondentes, já que se sentem alheios a uma discussão que poderia ser conduzida de melhor maneira caso fossem consultados antes do processo de tomada de decisão.

Há a percepção de que a comunicação das decisões não está ocorrendo de maneira satisfatória e os gestores apontam que deve haver maior transparência e clareza neste processo, além da necessidade de maior comprometimento na transmissão destas informações.

As respostas dos servidores corroboram com estas percepções, pois a maioria dos subordinados identifica que a comunicação das decisões no campus é deficitária, apontando vários problemas, como as divergências entre os gestores ao repassarem as decisões aos diferentes grupos e até mesmo a falta desta comunicação.

Analisar o contexto geral neste momento é de extrema importância para que não ocorram avaliações de forma errônea. Percebe-se a crença de que as pessoas têm lutado pelos interesses da instituição e elas mesmas evidenciam isso em suas falas. Porém não são unânimes, já que percebeu-se uma divisão entre aqueles que acreditam em bons resultados e aqueles que ainda buscam evidenciar que há falhas no sistema.

A priori os gestores têm o entendimento da busca pelo melhor para a instituição no processo de tomada de decisão, porém os servidores não estão recebendo o feedback destas



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

ações, o que evidencia a falha na comunicação e a falta de comprometimento observada pelos gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de tomada de decisão nas organizações é o processo de maior importância para que sejam atingidos os seus objetivos e metas. Tudo depende de escolhas, sejam elas boas ou ruins, mas necessárias para que a organização delinear seus rumos em busca dos melhores resultados, e isto depende totalmente da forma que os gestores conduzem este processo e como os colaboradores visualizam e se dispõem a trabalhar para atingir os objetivos firmados pela instituição.

Cada gestor tem suas percepções e conduz o processo de escolha de alternativas de forma singular utilizando determinadas etapas para decidir e instrumentos de apoio, que dão o respaldo necessário para que a escolha seja a mais acertada. Isto significa que cada um possui um estilo predominante de decisão, que, conforme o modelo de Alan Rowe pode ser o analítico, o diretivo, o conceitual e o comportamental.

Esta pesquisa permitiu verificar a problemática e sugerir algumas melhorias com aplicação prática para o crescimento desta Instituição de Ensino Superior.

Primeiramente, a comunicação é o fator mais citado como gargalo das decisões, em que os próprios gestores verificam falhas e há indícios de que eles mesmos não conseguem ‘falar a mesma língua’ aos demais servidores. Os servidores subordinados também elencam a comunicação como um fator crítico que necessita melhorias urgentes além da necessidade de participação em reuniões para que tenham a possibilidade de ao menos saber o que está sendo discutido e a forma que este processo está ocorrendo.

Então, poderia ser criado com apoio do setor de tecnologia da informação um canal para a consulta aos servidores do campus sobre as pautas das reuniões de direção, quando de interesse de todos e na mesma plataforma a disponibilização dos encaminhamentos tomados pelo grupo, para que todos possam acesso e não ocorra o problema de um coordenador repassar informações diferentemente do outro.

Além disso, é pertinente a melhoria dos canais de comunicação das decisões tomadas, para evitar os entendimentos distorcidos, que foram evidenciados por alguns respondentes. Os próprios gestores podem elencar entre si um responsável para transmitir as informações e decisões tomadas em reuniões em um boletim informativo, que poderia ser mantido com periodicidade e transparência. Assim fala-se a mesma língua com todos os setores e os servidores que possuem dúvidas podem esclarecer com seus chefes.

Outra sugestão é a criação de procedimentos de decisão para que os coordenadores possam utilizar como base, estabelecendo critérios de decisão que agilizem o processo, evitando a morosidade e a sensação de “enrolação”. Ou seja, em decisões de nível administrativo desde rotinas diárias até questões mais complexas que envolvem a vida dos servidores ou alunos, a Instituição pode criar critérios claros para que o tratamento na tomada de decisão tenha isonomia. Assim ocorreria a padronização da tomada de decisão.

Esses procedimentos partiriam dos fluxos hoje existentes em nível operacional e seriam documentados, para que próximas gestões possam entrar e dar continuidade aos



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

processos de forma mais confiante. Contar também com estudo e aplicação da Gestão do Conhecimento viabilizaria esta sugestão.

Ainda, se faz necessário estabelecer os parâmetros de decisão de cada coordenador para que seja respeitada a hierarquia, definindo até onde cada um possui atribuição para decidir e evitar que um passe sobre os limites do outro, pois cada gestor possui atribuições inerentes ao seu cargo, bem como os conhecimentos para a função que desempenha. Assim as decisões podem ser tomadas em conjunto com mais eficiência.

É muito importante também uma capacitação na área de administração e gestão para poderem melhorar o entendimento sobre os processos de tomada de decisão e sobre a instituição em si, incluindo o entendimento da missão e visão da instituição, para focarem suas ações nos objetivos da instituição, tornando o processo decisório mais confiável e melhorando a relação com os subordinados.

Por fim as sugestões de melhorias indicadas são no sentido da construção de conhecimentos em relação ao processo decisório. Elenca-se a criação de procedimentos para a transmissão das informações referentes aos problemas e às decisões tomadas, a criação de procedimentos no próprio processo decisório e a submissão dos gestores em capacitação para conhecerem melhor o funcionamento e os objetivos e metas da instituição, aprofundando o desenvolvimento organizacional.

### REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Racionalidade e novas formas organizacionais. In: LANER, Aline dos Santos; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 221-262.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. – 7.ed. – São Paulo : Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. – 6.ed. -8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. – 17.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11.ed. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Administrative behavior por Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.