

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Valquiria Marlei Gonçalves
Vanessa Pinz Pereira Silveira

**OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO DO CENTRO SOCIOECONÔMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2017

Valquiria Marlei Gonçalves
Vanessa Pinz Pereira Silveira

**OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO DO CENTRO SOCIOECONÔMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305 –
Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Monográfico
Área de concentração: Tomada de Decisão nas Organizações
Orientador (a): Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Valquiria Marlei Gonçalves
Vanessa Pinz Pereira Silveira

**OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO DO CENTRO SOCIOECONÔMICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de junho de 2017.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Vanêssa Pereira Simon
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos nossos pais, pela
oportunidade da vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e Nossa Senhora, pelas bênçãos e esperança na fé.

Às minhas mães Vanda e Marlei, tias Leda e Maria Angélica, por me ensinarem o quanto devemos ser guerreiras diante dos percalços da vida.

Ao meu companheiro de vida William, que mesmo distante, demonstrou carinho, paciência, amor e apoio, sempre acreditando que daria certo.

Aos meus sogros e cunhada, por todas as orações, carinho e ajuda.

Ao meu irmão João Pedro, que mesmo sem saber, serviu de força para que eu não desistisse, querendo me tornar exemplo e passar a lição de que não importa nossa origem, com vontade, esforço e sonhos, podemos chegar onde quisermos.

À Ana Cristina de Souza, por ter se tornado minha amiga e ter feito desse período de faculdade, algo mais leve e divertido.

Aos amigos que tive no decorrer dessa jornada e que terei na memória para sempre.

À Vanessa Pinz Pereira Silveira, agradeço imensamente pela paciência, carinho, esforço, companheirismo e equilíbrio nesse período, certamente, sem a sua parceria para realizar esse trabalho, tudo seria muito mais complicado e difícil de alcançar. Obrigada por acreditar em nós!

A todos aqueles que torceram e torcem por mim, o meu muito obrigada!

Valquiria Marlei Gonçalves

Durante toda a minha trajetória acadêmica muitas pessoas passaram pela minha vida, sendo que muitas têm pontos importantes e que merecem agradecimento. Mas para isto eu usaria umas 4 páginas e faltaria memória para lembrar de todos.

Portanto, iniciarei meus agradecimentos aos meus pais, Lourival e Liria, que me deram a oportunidade de chegar até aqui, de ter meu bacharelado em Administração, que sempre se esforçaram para que eu pudesse estudar e, como eles sempre diziam, “ser alguém na vida”! Meu principal agradecimento é a eles, amo vocês!

Meu marido, Carlos Alberto, não poderia deixar de mencionar, já que durante todos os 7 anos em que estamos juntos, sempre me apoiou e me incentivou a seguir em frente, a mudar meu curso, que inicialmente era Secretariado Executivo, e que me fez gostar de financeira e contábeis. Amo você demais e agradeço muito por tudo!

Agradeço meu primo gêmeo siamês Fábio Alexandre, que topou na hora embarcar comigo na aventura de abrir uma empresa de eventos e que durante todo o trajeto da

universidade e do trabalho de conclusão de curso assumiu grande parte disso para que eu pudesse manter o foco nos estudos. Muito obrigada por tudo!

A alguns amigos que fiz no caminho, Danúbia, a amiga que a UFSC me trouxe no momento em que decidi trocar de curso, as duas na mesma situação, que se abraçaram e ajudavam uma a outra, e mesmo depois que ela foi para outra cidade, sempre se fez presente, principalmente quando eu ia tomar o “café da tia”. A Camila e Janaína que o estágio me trouxe como amigas para a vida e que sempre me apoiavam tanto emocional como fisicamente, obrigada pelo carinho e pela disponibilidade de vocês.

E, não poderia deixar de agradecer, a minha dupla de TC, Valquiria, que aceitou abraçar esse trabalho com todo carinho e dedicação. Que passou alguns dias comigo, as vezes até sem almoçar, mas que focou da mesma forma que eu para que esse sonho se realizasse! Val, obrigada pela força, pelo empenho e pelas risadas que foram muito bem-vindas nesses três meses cansativos de estudos, sem você não teria sido tão legal!

Vanessa Pinz Pereira Silveira.

E por fim e não menos importante, agradecemos a UFSC pela oportunidade do ensino, aos nossos mestres por todo o conhecimento dividido, por cada experiência passada a nós e pela dedicação para fosse possível chegarmos até a conclusão do curso.

E um obrigada muito especial ao nosso orientador Irineu, por todo apoio, dedicação, inspiração, respeito e amor dedicado a nós, sem toda a sua tranquilidade não teríamos conseguido chegar até aqui.

Valquiria e Vanessa.

“O futuro é construído pelas nossas decisões diárias, inconstantes e mutáveis, e cada evento influencia todos os outros”.

(Alvin Toffler)

RESUMO

A tomada de decisão ocorre em todas as dimensões da sociedade, sendo considerada parte indispensável de qualquer ato a ser realizado. No contexto das universidades federais, os processos de decisão são realizados com base em uma administração específica e com a intenção de entender o seu funcionamento. Este estudo apresenta como objetivo a análise dos estilos de tomada de decisão e sua aplicação no Centro Socioeconômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A Universidade, enquanto instituição social, é vista pela sociedade como espaço para discussões que elevam os indivíduos a reflexões inerentes aos acontecimentos sociais, políticos e econômicos. Para realização deste estudo de caso, foram utilizados os seguintes estilos de tomada de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental, por meio de uma abordagem bibliográfica e documental. O embasamento e orientação de como realizar a pesquisa teve caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, utilizando como forma de captura de informações um questionário com perguntas de múltipla escolha junto aos gestores do CSE da UFSC. Na avaliação dos resultados, o estudo mostrou que não é possível determinar somente um estilo para a tomada de decisão, e sim uma mescla, tendo como predominante o comportamental. Na reflexão sobre as características predominantes do estilo de tomada de decisão dos gestores do CSE e as características das organizações universitárias, foi percebido que o estilo comportamental possui ligações com algumas características presentes nas organizações universitárias.

Palavras-chave: Processo decisório. Tomada de decisão. Administração universitária. Administração pública. Universidades. Estilos de decisão.

ABSTRACT

Decision making happens all over society, as it is considered absolutely needful to any action to be taken. In federal universities contexts the decision processes are conducted based on specific management and the will to understand the way it works. The aim of this study is the analysis of decision making process styles and its application in the Federal University of Santa Catarina Social Economic Center. Whereas a social institution, the university is seen as a place for debates which take the individuals into reflections concerning social, political and economic events. In order to improve the case study, the following decision making styles have been considered: directive, analytical, conceptual and behavioral, through bibliographical and documentary approaches. The grounding and guidance of how to conduct a research had quantitative and qualitative features, considering a quiz including straight questions as a means to get information from the managers of the Federal University of Santa Catarina Social Economic Center. The analysis of the results pointed out it is not possible to set an only style for decision making, but a blend considering the behavioral one. In this reflection concerning the main features of the decision making styles of the Social Economic Center and the features among universities management, it has been detected that the behavioral styles are linked to some features of the universities management.

Key words: Decision process. Decision making. University management. Universities. Decision styles.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: O processo de tomada de decisões
- Figura 2: Vantagens e Desvantagens da tomada de decisão em grupo
- Figura 3: Modelo de estilo de tomada de decisão
- Figura 4: Perfil dos entrevistados - Gênero
- Figura 5: Perfil dos entrevistados - Faixa Etária
- Figura 6: Perfil dos entrevistados - Formação Acadêmica
- Figura 7: Perfil dos entrevistados – Experiências em outras Universidades
- Figura 8: Perfil Diretivo – Análise Breve e Lógica
- Figura 9: Perfil Diretivo – Preocupação com a realização a curto prazo
- Figura 10: Perfil Diretivo – Poucas Informações
- Figura 11: Perfil Diretivo – Racionalidade
- Figura 12: Perfil Diretivo – Baixa tolerância a incertezas
- Figura 13: Perfil Analítico – Facilidade de adaptação para mudanças
- Figura 14: Perfil Analítico - Cautela
- Figura 15: Perfil Analítico – Maior número de informações possíveis
- Figura 16: Perfil Conceitual – Ampla abordagem e foco no longo prazo
- Figura 17: Perfil Conceitual – Decisões Criativas
- Figura 18: Perfil Conceitual – Presença de intuição
- Figura 19: Perfil Comportamental – Trabalho em equipe
- Figura 20: Perfil Comportamental – Tomada de decisão em grupo
- Figura 21: Perfil Comportamental – Evita conflitos
- Figura 22: Perfil Comportamental – Liberdade para sugestões
- Figura 23: Perfil Comportamental – Bom senso e bem-estar

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Administração Pública: Direta e Indireta

Quadro 2 - Algumas diferenças básicas entre administrações pública e privada

Quadro 3 – Características Centrais das Universidades

Quadro 4 - Decisões de grande importância do processo de decisão

Quadro 5 – Características dos estilos de decisão

Quadro 6 – Informações sobre os entrevistados: Departamentos e Funções

Quadro 7 – Estilos e perguntas abordadas no questionário

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação e comparação das respostas do questionário aos estilos

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCA - Centro de Ciências Agrárias
CCB - Centro de Ciências Biológicas
CCE - Centro de Comunicação e Expressão
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas
CCS - Centro de Ciências da Saúde
CDS - Centro de Desportos
CED - Centro de Ciências da Educação
CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil
CSE - Centro Socioeconômico
CTC - Centro Tecnológico
EAD - Educação à Distância
IES – Instituições de Ensino Superior
LDB - Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
NICSE – Núcleo de Informática do CSE
NSP – Novo Serviço Público
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAP – Programa Nacional de Formação em Administração Pública
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
USC - Universidade de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3.1. Objetivo Geral.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.1.1. Teorias da Administração Pública	23
2.1.1.1. Modelos.....	24
2.2. ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	26
2.3. PROCESSO DECISÓRIO.....	29
2.3.1. Breve Histórico da Decisão	29
2.3.2. Processo da tomada de decisão	32
2.4. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	35
2.4.1. Estilo Diretivo.....	36
2.4.2. Estilo Analítico	36
2.4.3. Estilo Conceitual.....	37
2.4.4. Estilo Comportamental	37
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2. DELINEAMENTOS DA PESQUISA	39
3.3. COLETA DE DADOS	40
3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.5. ANÁLISE DOS DADOS	42
3.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	44
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UFSC E DO CSE	45
4.2. A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO CSE	46

4.3.	ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO UTILIZADOS NO CSE.....	48
4.3.1.	Perfil dos Entrevistados	48
4.3.2.	Estilo Diretivo.....	50
4.3.3.	Estilo Analítico	53
4.3.4.	Estilo Conceitual.....	55
4.3.5.	Estilo Comportamental	57
4.4.	REFLEXÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DO CENTRO SOCIOECONÔMICO E AS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS	62
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	71
	ANEXO I – ORGANOGRAMA DO CSE.....	76

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a contextualização do tema e a problematização de pesquisa, assim como o objetivo geral e específicos que auxiliam no direcionamento deste estudo. As justificativas que pautam a escolha do tema e a descrição da estrutura do trabalho, também fazem parte do capítulo.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A tomada de decisão é um processo existente desde os primórdios da história, sendo este um ato do cotidiano, onde é indispensável utilizar disto para atender as necessidades básicas de sobrevivência como se alimentar, aquecer e preservar a segurança da vida.

O processo de decisão surge por meio do conhecimento das necessidades para verificar o que é possível fazer, do tipo de informação que está disponível e se a comunicação pode ser efetuada. Com estes elementos e uma estrutura lógica elaborada é possível que o resultado seja uma decisão mais assertiva (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Segundo Almeida, Freitas e Souza (2011), a todo momento o ser humano necessita tomar decisões sobre todos os aspectos relacionados ao dia a dia, a sua sobrevivência, trabalho, lazer, enfim, para sua vida. Diante disto é possível perceber a importância deste processo e o fato de ser algo que precisa de constante estudo para que as formas de resolução sejam baseadas em critérios consistentes, garantindo que o sucesso da tomada de decisão seja alcançado.

Conforme Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010) descrevem, o ato de decidir é a necessidade de fazer uma escolha e está intrinsecamente ligada ao processo cognitivo do ser humano, tendo este percebido a necessidade por algo, analisado a forma de obter, e assim tomar a decisão de como fazer. Dentro das organizações o processo de decisão é a escolha realizada por meio de um estudo estratégico de como trabalhar para atingir o objetivo definido para a criação de um produto ou serviço e como será alavancado o sucesso da empresa. Todo esse processo envolve a cognição, onde surge a ideia inicial do que será feito, de como será estruturado e por fim como poderá ser implantado para chegar ao objetivo final do trabalho.

O que as organizações chamam, retrospectivamente, de “decisões” são escolhas incorporadas nos processos cognitivos. Na maioria das organizações, as escolhas estratégicas são coletivas, no sentido de que diferentes níveis da organização participam e exercem influência, por exemplo, direcionando a atenção para certos problemas ou disponibilizando informações anteriormente codificadas. Os processos cognitivos não produzem “decisões”, mas com frequência criam e reforçam a

necessidade de resolver questões. Quando a resolução toma a forma de uma “decisão”, há a tendência de ver o resultado como o produto final de uma análise racional, mas, na verdade, o processo é emergente. A noção de uma categoria definitiva chamada “decisão” pode ajudar a empreender a ação, bem como a reunir mais informações, mas essa categoria também não pode ser vista como algum evento isolado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.156).

Conforme os autores Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2010), o processo de decisão vem logo antes do agir em qualquer situação, mas para as universidades há toda a influência de outros pontos que tornam esta ação burocrática, já que existem regras básicas a serem seguidas e que envolve desde o colegiado até a parte política e de anarquia organizada. E a proposta, para qualquer que seja a solicitação, passa por análises e conferências para que este esteja dentro dos requisitos primordiais das normas da universidade, passando assim para a execução.

O ensino superior na Idade Média era representado pela disseminação do conhecimento religioso e na contramão desse ensinamento, já naquela época, alguns professores e alunos buscavam formar grupos denominados “*universitas*”, com o intuito de oferecer diversos cursos, processo que tempos mais tarde, se tornaria o que conhecemos hoje como universidade. Muito se evoluiu da Idade Média aos dias atuais e a percepção de universidade tornou-se cada vez mais participativa nas necessidades da sociedade (FAVA, 2014).

A universidade enquanto instituição social é vista como representante da sociedade e da democracia, abrindo espaço para discussões que elevam os indivíduos a reflexões inerentes aos acontecimentos sociais, políticos e econômicos. Devido ao alto nível de complexidade e a maneira como está inserida em nosso cotidiano, sua autonomia se torna válida dentro da sua intelectualidade (CHAUÍ, 2003).

No setor público e principalmente nas universidades federais, os processos de decisão são realizados com base numa gestão pública específica e trabalhada principalmente dentro de editais e licitações, sendo estes, escritos, registrados e com a necessidade de diversas aprovações para ser implementado.

A gestão envolve, além da parte administrativa, a parte política, sendo esta a que possui a maior influência sobre todo o setor. Para melhor efeito a relação entre recurso, ação e resultado deve ser amplamente utilizada e a capacidade do gerenciamento deve ter alto grau de êxito (MEDEIROS E LEVY, 2010).

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, no Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB) n. 9.394/96, traz embasamentos para a função da Educação Superior, promovendo por meio de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, o desenvolvimento do indivíduo, com a abertura da capacidade científica e a oferta de conhecimento em diversas áreas. A legislação tem validade sem distinção entre o setor privado e público, mas ressalta que o ensino superior público está atrelado ao sistema de gestão democrático (BRASIL, 1996).

Com as mudanças cada vez mais constantes e imprevisíveis no mundo, todos os tipos de organizações se veem participantes do contexto de adaptação, e as instituições de ensino, são parte desse grupo. Aos poucos o desenvolvimento de toda e qualquer organização, se mostra atrelado ao caráter de inteligência, conhecimento, criatividade, habilidades entre outros fatores e isso demonstra a importância das universidades (MEYER; MURPHY, 2000).

As organizações tradicionais apontam metodologias de trabalho muitas vezes eficazes, mas as organizações universitárias, devido a sua distinção, não conseguem utilizar de maneira integral as ferramentas das demais organizações. Isto torna a administração universitária complexa e com características próprias, que requer um posicionamento estratégico bem definido e formas de gestão que tragam a desejada eficácia e eficiência em seus passos (ANDRADE, 2003).

Diante do exposto e da complexidade que está atrelada ao processo de tomada de decisão no âmbito acadêmico, sua relevância, objetivos e justificativa de abordagem, o presente estudo traz como problema de pesquisa: Quais são os estilos de tomada de decisão predominantes no Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina?

1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de responder o questionamento da pesquisa, neste tópico, estão delimitados o objetivo geral e os específicos.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar os estilos de tomada de decisão predominantes no Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Conhecer a estrutura e funcionamento do Centro Socioeconômico;
- b) Identificar os estilos de decisão utilizados no referido centro;
- c) Refletir sobre as características predominantes do estilo de tomada de decisão dos gestores do Centro Socioeconômico e as características das organizações universitárias.

1.4. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Toda pesquisa tem o intuito de explorar algo com mais detalhamento, visto que foi percebida a necessidade de aprofundar o conhecimento dentro daquele tema.

Castro (1977) destaca que a importância de um assunto está ligada a algo crucial que interfere de alguma forma na sociedade ou que seja ligado a uma questão teórica que merece estudo e atualização constante.

Entendendo isto, foi escolhido o tema pautado na necessidade de discutir, ponderar, analisar e arbitrar como são caracterizados os estilos de tomada de decisão no Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina dentro das mais diferentes situações e contextos, abrangendo todo o campo administrativo do setor.

A relevância desta abordagem fica evidenciada pelo aprendizado que irá transmitir às alunas, que buscam entender melhor sobre os estilos de tomada de decisão presentes no referido centro, contribuindo em apresentar os resultados com as reflexões sobre o estilo predominante e as características das organizações universitárias no CSE.

A oportunidade deste estudo se dá pelo fato do orientador ser o diretor do Centro Socioeconômico no atual momento, auxiliando assim, não somente no discorrer do tema, mas principalmente no acesso aos envolvidos na pesquisa e que possuem dedicação ao centro, possibilitando melhor contato, além da disponibilidade de tempo das autoras por ser o mesmo local em que cursam a graduação.

A respeito da viabilidade Castro (1977) afirma que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo. Pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível (Castro, 1977, p. 57).

Por fim, consideramos que o embasamento teórico deste estudo tem elevado grau de importância visando auxiliar os componentes do CSE sobre os pontos-chaves para a tomada de decisão e os processos envolvidos na resolução de problemas e alcance de sucesso nos objetivos.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Com a intenção de simplificar o entendimento dos leitores, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do assunto, dividida em contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos que foram fundamentais para nortear o estudo, além da justificativa e relevância da pesquisa.

O segundo capítulo, traz as abordagens teóricas de autores relacionados ao tema de administração pública, administração universitária, processo decisório e por fim, os estilos de tomada de decisão, facilitando assim, a compreensão do leitor e fornecendo a base necessária.

No terceiro capítulo, são expostos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento e conclusão do presente estudo, considerando os aspectos relacionados ao nível de pesquisa, delineamento, instrumento de coleta de dados, o processo de amostragem, além do objeto e sujeitos do estudo.

Em seguida, o quarto capítulo apresenta a instituição de ensino, na qual o estudo foi realizado, no caso, a Universidade Federal de Santa Catarina e os resultados obtidos na pesquisa por meio da utilização dos métodos citados no terceiro capítulo e pautado nas comparações das abordagens teóricas do presente estudo.

No quinto capítulo, as considerações finais que demonstram que os objetivos de pesquisa propostos foram atingidos e sugestões para trabalhos futuros.

No final do trabalho, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas, os anexos e apêndices, concluindo assim, o trabalho de curso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvido o referencial teórico, que possui o intuito de abordar os autores relacionados ao tema de Administração Pública, Administração Universitária, Processo Decisório e Estilos de Tomada de Decisão, possibilitando assim, uma base mais detalhada do assunto.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A origem que permeia a conceituação básica da Administração Pública, procede da Constituição Federal que traz em seu Art. 37 que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” (BRASIL, 1988).

Na visão de Oliveira (2015), a Administração Pública:

[...] relaciona-se à gestão de interesses públicos e, por essa razão, compreende as pessoas, públicas e privadas, que devem atuar na defesa e promoção desses interesses, e as atividades administrativas. Dessa forma, a expressão pode ser empregada em dois sentidos diversos: 1 a) sentido subjetivo, formal ou orgânico (Administração Pública): são as pessoas jurídicas, os órgãos e os agentes públicos que exercem atividades administrativas; e b) sentido objetivo, material ou funcional (administração pública): é a própria função ou atividade administrativa (Oliveira, 2015, *on-line*).

Procopiuk (2013) compreende a função da administração pública, advinda da intenção de sanar de alguma maneira os problemas que afetam o coletivo, sejam eles por caráter social, ambiental, político, e se utilizam da aplicação de metodologias e princípios de forma eficiente.

Segundo Oliveira (2014), a administração pública representa a busca ao atendimento das necessidades dos indivíduos, sendo considerada de forma bem definida e levando em consideração os aspectos de funcionalidade de toda e qualquer administração, como por exemplo, o planejamento, a avaliação, a execução.

A administração pública divide-se em duas partes: direta e indireta e, Matias-Pereira (2012, p. 252), interpreta a administração pública direta como “o conjunto dos órgãos integrados na estrutura administrativa das estatais, tais como: Presidência da República, Ministérios e Secretarias”.

No caso da administração indireta, o referido autor traz o conceito de “conjunto de entes

personalizados que, vinculados a um Ministério e/ou Secretaria, prestam serviços públicos ou de interesse público, tais como Autarquias, Fundações Públicas, Empresa Pública e Sociedade de Economia Mista. Possuem personalidade jurídica própria e executam atividades do governo que são desenvolvidas de forma descentralizada”.

Paludo (2010), demonstra por meio do Quadro 1, de maneira mais ilustrativa, como compreende a administração pública direta e a administração pública indireta.

Quadro 1 – Administração Pública: Direta e Indireta

Administração Direta	Órgãos	da Presidência da República
		do Poder Executivo (Ministérios)
		dos Poderes Legislativo, Judiciário e do MPU
		Conselhos Diversos
Administração Indireta	Entidades	Autarquias
		Fundações
		Empresas Públicas
		Sociedades de Economia Mista
		Consórcios constituídos como Associação Pública

Fonte: Paludo (2010, p.42).

A abordagem de uma visão da administração pública de maneira estratégica é apresentada por Nascimento (2014), como um procedimento que exige grande caráter de responsabilidade e transparência, já que temos uma sociedade cada vez mais exigente e que a interpretação do ambiente em que se deseja atuar e toda a sua problemática, são primordiais.

Para Santos (2006), os gestores dos setores públicos são reféns de normas, leis e maneiras de dirigir seus processos, já os gestores dos setores privados são reféns apenas de orientações e exigências oriundas do proprietário da organização na qual presta os serviços. Mesmo com algumas diferenciações, o referido autor ressalta que as funções principais são bem parecidas.

No Quadro 2, é possível a verificação de algumas diferenciações entre a administração pública e privada.

Quadro 2 - Algumas diferenças básicas entre administrações pública e privada

Aspecto	Administração pública	Administração privada
Político	Funcionamento e resultados, bons ou maus, têm impacto político. O processo decisório sofre fortes ingerências políticas.	Há autonomia decisória. O impacto político é menor.
Econômico	Orientada para o bem-estar social. <i>Output</i> em grande parte não mensurável. Organizações não competitivas no mercado. Rentabilidade dispensável (custo-benefício).	Orientada para o lucro. <i>Output</i> mensurável. Organização competitiva. Rentabilidade vital para o crescimento e sobrevivência.
Organizacional	Grandemente afetada e/ou dirigida por forças externas. Objetivos econômicos e sociais. Alto grau de interdependência entre as organizações. Órgãos com funções múltiplas e concomitantes. Carência de bancos de dados. Gerência com grande rotatividade. Gerentes não assumem riscos próprios.	Tem controle mais amplo sobre ela mesma. Objetivos predominantemente econômicos. Maior autonomia em relação a outras organizações. Órgãos com funcionalidade específica e bem discriminada. Existência freqüente de bancos de dados. Gerências mais estáveis. Há riscos de emprego de capital se houver insucesso.
Obs.:	Para o funcionamento do setor público, outros aspectos relativos a recursos humanos (admissão, demissão, número, remuneração etc.), compras e contratações, obtenção de recursos financeiros etc. têm leis específicas.	

Fonte: Freitas, 1980.

Como intuito de aprofundar o entendimento da Administração Pública, a seção seguinte aborda a evolução das Teorias da Administração Pública.

2.1.1. Teorias da Administração Pública

Historicamente, o Brasil possui três teorias da administração pública que norteiam a sua evolução, sendo elas a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Paludo (2010) afirma que apesar da existência de uma teoria predominante nos dias atuais, as demais possuem fragmentos ainda em vigor e que dificilmente se reconhece a completa implantação de determinada teoria sem interferências. Além das teorias citadas acima, o surgimento do novo serviço público faz parte desta evolução e que juntamente com as demais, será apresentado na seção a seguir.

2.1.1.1. Modelos

A administração pública patrimonialista simboliza o modelo mais antigo vivenciado pelo Brasil e funcionando no Estado como:

O patrimonialismo é a característica de um Estado que não possui distinções entre os limites do público e do privado; representou prática comum nos governos absolutistas. No patrimonialismo, o monarca gasta as rendas pessoais e as obtidas pelo Estado junto à sociedade, ora para assuntos de caráter pessoal, ora para assuntos de governo. Como o termo sugere, o Estado acaba se tornando um patrimônio de seu governante, o que classifica na atualidade, o patrimonialismo como uma prática distante, ultrapassada e injusta (NASCIMENTO, 2014, p. 8).

Na visão de Matias-Pereira (2014, p.127), na época do modelo patrimonialista não havia a necessidade da separação entre o patrimônio do monarca e o patrimônio do estado, pois “na administração pública patrimonialista, o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem *status* de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribui para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos”.

Segundo Souza (2009), sendo um modelo de estado com predominância ao caráter pessoal, favorecimento desleal e uma barreira entre o público e o privado, o patrimonialismo permaneceu como principal influência no Brasil até a década de 1930.

Com a necessidade de combater a prática da administração patrimonialista, no século XIX surge a administração pública nos moldes burocrático, trazendo segundo Paludo (2010) a seguinte abordagem:

[...] a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade (PALUDO, 2016, p.73).

Kwasnicka (2011) afirma que o modelo burocrático é o que mais aparece como início da evolução das teorias, pois aborda aspectos que vão além das premissas apenas políticas.

Além disso, o autor também traz que:

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, estudou a organização dentro de seu próprio quadro de referência e definiu a administração como um sistema social burocrático, enfocando os aspectos institucionais da administração, tomando por base princípios da Sociologia, Ciência Política e Direito. Ele achava que a burocracia era a forma mais eficiente de administrar, pois operava em uma base hierárquica

comumente aceita sem estar sujeita a caprichos pessoais (KWASNICKA, 2011, p.56).

A gestão burocrática teve foco na eficiência e na maneira como as coisas deveriam ser feitas, o que conseqüentemente, trouxe pontos negativos relacionados à resistência, mas apesar disso, Ferreira (1999), ressalta que o modelo burocrático foi válido para dar suporte na construção de um governo mais estruturado e na diminuição do método patrimonialista, onde posteriormente surgiu o modelo gerencialista.

Com base em Oliveira (2014), o modelo gerencialista nasceu da necessidade de substituição do modelo burocrático, por alterações no papel do Estado perante a sociedade e a proximidade entre os órgãos públicos e privados.

O modelo gerencial da administração pública ou conhecida também como “Nova Administração Pública”, tem segundo Matias-Pereira (2014), influência oriunda das organizações privadas e a sua forma de administrar.

Observa-se que no modelo gerencial da Nova Administração Pública existe uma separação clara entre a esfera política, em que são tomadas as decisões políticas e dadas as diretrizes básicas para os gestores públicos, e a esfera administrativa, dinamizada por meio da concessão de ampla liberdade gerencial e considerada essencial para garantir a cobrança de resultados, bem como estabelecer transparência e condições de *accountability* (MATIAS-PEREIRA, 2014, p.134).

Com o propósito da racionalidade econômica, o modelo gerencialista, segundo Costa (2010), proporciona uma organização na delegação de funções entre as esferas políticas, públicas e privadas, reduzindo a influência direta do Estado perante a todas as demandas da sociedade. Em oposição a este modelo, surgiu o Novo Serviço Público idealizado por Denhardt (2012).

Desde a evolução do patrimonialismo para o modelo burocrático, a administração pública é desenvolvida sempre conforme a necessidade de adaptação aos modelos, que atendam de forma alinhada à sociedade em que atua e isso reflete no papel do Estado perante os indivíduos.

Na busca pelo aprimoramento da nova administração pública, Denhardt (2012), traz a perspectiva de que o novo serviço público atua como uma ponte entre os cidadãos e a governança, já que suas vontades partem de interesses em sua maioria coletivos e que impactam no processo de melhoria contínua da administração pública, ou seja, o uso da democracia.

O processo democrático e seus benefícios são conhecidos quando aplicamos critérios que demonstram a participação efetiva, igualdade, acesso às informações de todos, evitando assim, a corrupção, opressão, entre outros fatores de desigualdade política (DAHL, 2001).

Com o intuito de aprofundar o estudo, será apresentado na próxima seção a Administração Universitária que apresenta características complexas, devido ao contexto em que está inserida e que foi descrito no capítulo 2.1.

2.2. ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Segundo Barros e Silva (1993), a universidade está no Brasil desde a década de 1930 e a legislação nacional opera mudanças no seu comportamento institucional desde então. Nas últimas décadas houve um grande aumento de universidades no país e Barros e Silva (1993, p.32) trazem que por consequência disso, um modo de administrar baseado na percepção, na “falta de planejamento de médio e longos prazos, um elevado grau de improvisação nas decisões [...]”, são percebidos na maioria dos casos.

A universidade enquanto instituição representa a sociedade em que está inserida e o atendimento de suas necessidades, oferecendo conhecimentos e formação cultural, política, social, científica dos indivíduos, sendo parte do interesse público (CHAUÍ, 2003). No contexto de mercado, pode ser considerada uma organização, já que reflete negócios, opiniões, atitudes e planejamento.

O Ministério da Educação (MEC) descreve de acordo com o Decreto 5.773/06, que as instituições de ensino superior são credenciadas como: faculdades, centros universitários e universidades, sendo o cadastramento primário como faculdade e posteriormente como desejado, tendo o acesso ao benefício da autonomia.

A universidade possui autonomia em seus processos, devido ao seu caráter de complexidade e estruturação de normativas e regras engessadas e generalizadas, essa diferenciação foi concedida na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) “Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]” (BRASIL, 1988).

A administração universitária apresenta grandes desafios no seu desenvolvimento, considerando a importância de sua funcionalidade perante a sociedade, constituída de características próprias, não podendo ser comparada de maneira integral aos demais tipos de organizações. Meyer (2014) relaciona que as universidades possuem dentre os seus desafios, dois que são de grande relevância:

O primeiro desafio, a complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza

dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER, 2014, p.13).

Considerando a importância da administração universitária, nas práticas de eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas habilidades de gerenciamento, foram elencados três papéis principais:

- a) acadêmico, ao apoiar e criar ambiente para que o ensino e a pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos ou educacionais;
- b) econômico-financeiro, ao gerenciar a captação, gerenciamento e alocação de recursos, patrimônio e capital, de forma que haja condições suficientes para o desenvolvimento da organização, alocando-se os recursos conforme as prioridades da instituição, e
- c) social, ao desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade.

(MEYER; MURPHY, 2000, p.149).

Os autores ressaltam que apesar dos papéis bem definidos, não se pode deixar de integrá-los e a necessária adaptação dentro da particularidade de cada universidade.

Para Souza et al. (2010), existem lacunas nos estudos voltados para a administração universitária e as críticas são voltadas ao considerar um sistema burocrático e centralizado e ao mesmo tempo sem controle e subdividido, não há o costume da realização de planejamento e avaliação, no Quadro 3, são descritas algumas características das universidades.

Quadro 3 – Características Centrais das Universidades

Ambiguidade de objetivos	Os objetivos são vagos, insertos, difusos e até conflituosos entre si
Os gestores universitários não planejam	Ligam soluções preexistentes
Estrutura acadêmica	Fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados; Decisões de baixo para cima
Estrutura administrativa	Mecanizada; Decisões de cima para baixo
Pressão política e a barganha	Interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal
Decisões proteladas	Não são definitivas
Elevada autonomia	Baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades
Profissionais administram o seu próprio trabalho	Autoridade profissional
Controle coletivo	Sobre as decisões administrativas que afetam
Processo hierarquizado da burocracia	Não se submetem
Técnicos tendem a administrar com menor influência	Maior equilíbrio
Mudanças dos gestores	Frequentes
Resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medido	Não se prestam às padronizações; Dificuldade de avaliar o alcance de objetivos

Fonte: Souza et al. (2010, p.31 e 32); adaptado pelas autoras.

Dentre diversos fatores, os autores elencam os que caracterizam as instituições de ensino superior e corroboram para as críticas em relação ao seu desenvolvimento e a sua complexidade.

Finger (1979) aborda que apesar da administração universitária ter a função de ser a facilitadora de todas as fases da organização no seu processo acadêmico, a burocracia deve ser utilizada com cautela, já que os objetivos da universidade são pautados na dimensão do

conhecimento.

Com a base sobre Administração Pública e Administração Universitária descritas nos capítulos 2.1 e 2.2, na próxima seção será abordado sobre o processo decisório, para que seja possível apresentar os estilos de tomada de decisão e alcançar o objetivo proposto para o presente estudo.

2.3. PROCESSO DECISÓRIO

A administração é considerada a arte de realizar as coisas, conforme Simon (1979) afirma, e para que uma ação seja positiva, o processo de decisão é ponto chave para assegurar que os objetivos traçados sejam bem estabelecidos e que a probabilidade de chegar a conclusão com sucesso seja a maior possível.

2.3.1. Breve Histórico da Decisão

O início da decisão aconteceu juntamente com a criação do mundo, onde era necessário inventar formas de manter a sobrevivência na selva, pensar e criar maneiras para caçar, se proteger e buscar caminhos para que fosse possível continuar a vida com segurança. É conhecido que os sonhos eram as formas de demonstração de qual seria a melhor atitude a ser tomada, tinham como avisos e mudavam suas atitudes conforme os acontecimentos. Com o passar dos séculos as formas para poder encontrar a decisão a ser tomada variavam de consultar oráculos, realizar um ritual, por meio dos sentidos ou do raciocínio dedutivo e também a intuição. Decisões como a de Júlio César cruzar o Rubicão; Hamlet que lançou o dilema do “Ser ou não ser?” ou a “escolha de Hobson”, que Thomas Hobson dava a seus clientes de levar o cavalo mais próximo da porta – ou nenhum, gerou jargões e perdura até hoje sendo histórias marcantes e grandes exemplos sobre as decisões (BUCHANAN; OCONNELL, 2006).

Buchanan; Oconnell (2006) fazem um breve relato com as principais e históricas decisões para evidenciar que o processo de tomada de decisão é extenso, farto e variado. O Quadro 4 reporta algumas decisões importantes apresentadas pelos autores para que seja possível perceber a evolução e a grande importância que existe neste método, e como é interligado com o processo de estratégia e o cognitivo para chegar à conclusão final e com maior probabilidade de alcançar o objetivo para o qual foi iniciado.

Quadro 4 – Decisões de grande importância do processo de decisão.

Ano	Decisão
399 a.C.	Primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte.
333 a.C.	Alexandre, o Grande corta com a espada o nó górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com um golpe audaz.
49 a.C.	Júlio César toma a irreversível decisão de cruzar o Rubicão; nasce ali uma bela metáfora da tomada de decisão.
Século 17	Dono de um estábulo, Thomas Hobson dá aos fregueses a “escolha de Hobson: levar o cavalo mais próximo da porta – ou nenhum”.
1602	Hamlet, diante do dilema talvez mais famoso da literatura ocidental, lança a questão: “Ser ou não ser?”
1654	Incentivado pela dúvida de um jogador profissional sobre o “problema dos pontos”, Blaise Pascal e Pierre de Fermat formulam o conceito de cálculo de probabilidades para eventos aleatórios.
1660	A aposta de Pascal na existência de Deus mostra que para o tomador de decisão as consequências do erro, e não a probabilidade de errar, podem ser de suma importância.
1900	Estudos de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugerem que atos e decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas ocultas na mente.
1907	O economista Irving Fischer apresenta o valor líquido como ferramenta de tomada de decisão, propondo o desconto do fluxo de caixa projetado a uma taxa que reflita o risco do investimento.
1921	Frank Knight distingue o risco (no qual é possível saber a probabilidade de um resultado e, portanto, buscar proteção) da incerteza (quanto é possível saber a probabilidade de um desfecho).
1938	Chiste Bernard distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional para explicar por que certos funcionários agem com o interesse da empresa, e não o próprio em mente.

Ano	Decisão
1944	Num livro sobre a teoria dos jogos, John Von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma base matemática para a tomada de decisões econômicas: assim como a maioria dos teóricos até ali, julgam que o tomador de decisões é racional e coerente.
1947	Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon diz que, devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”.
Década de 1950	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology e no MIT vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
1951	Kenneth Arrow apresenta o teorema da impossibilidade, segundo o qual não há um conjunto de regras para a tomada de decisões social que preencha todos os requisitos da sociedade.
Década de 1960	Edmundo Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla e ameaças na sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
1968	Howard Raiffa explica, no livro Decision Analysis, muitas técnicas fundamentais, incluindo árvores de decisão e o valor esperado da informação de amostra (em contraste com a informação perfeita).
1970	John D.C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.
1984	W.Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1996	Usuários da Internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.
2005	Em Blink, Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.

Fonte: Construído pelas autoras a partir de BUCHANAN; OCONNELL, (2006).

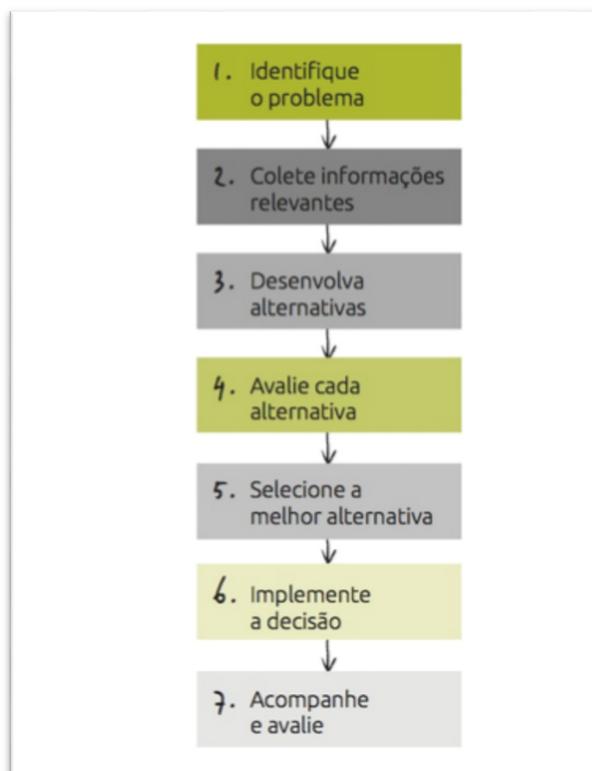
2.3.2. Processo da tomada de decisão

A administração é definida como a arte de “conseguir realizar as coisas” de forma coordenada, conjunta e mais positiva possível, sendo inteiramente ligada aos processos e tomadas de decisão. A teoria da administração envolve ações que partem de decisões dentro de um conjunto de análises realizada em grupo ou por um responsável pelo ato a ser praticado. Diante disto, Simon (1979) faz enfoque de todos os processos da tomada de decisão dentro do setor administrativo e enfatiza que o principal critério de qual caminho será utilizado está intrinsecamente ligado ao objeto proposto.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2014) o processo de tomada de decisão, conforme a Figura 1 demonstra a ordem de cada etapa, é apresentado como:

Processo de sete etapas que fornece um modo racional e analítico de olhar para as decisões. As etapas incluem identificação do problema, coleta de informações relevantes, desenvolvimento de alternativas, avaliação das alternativas, seleção da melhor alternativa, implementação da decisão e acompanhamento e avaliação (Robbins, Decenzo e Wolter, 2014, p.177).

Figura 1: O processo de tomada de decisões:



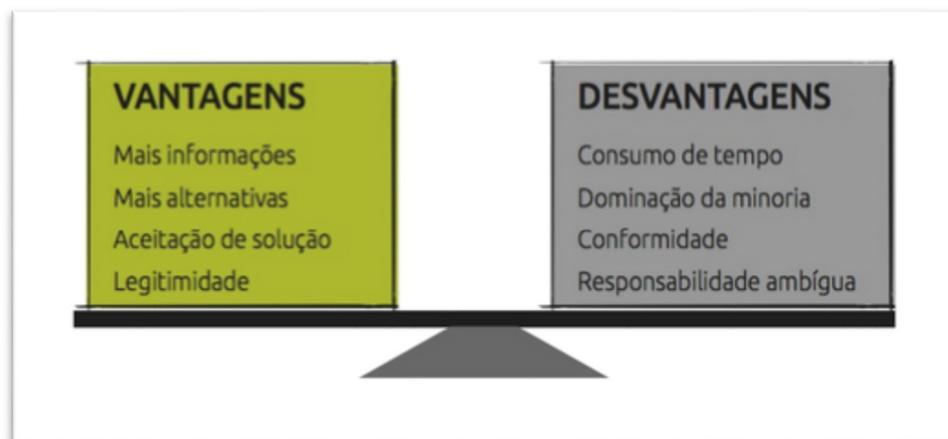
Fonte: ROBBINS; DECENZO; WOLTER, (2014)

O processo de tomada de decisão nem sempre é feito por um único indivíduo, aliás, o curso normal é ser realizado em grupo por meio de um conjunto de ideias e questionamentos em que é necessário estudar para chegar ao melhor caminho a seguir. É tido como positivo que grupos de executivos se reúnam para discutir um objetivo e chegar junto ao consenso sobre isto, considerando que mais de uma mente pensante pode prever possibilidades maiores e com resoluções mais eficazes.

Há algo de nobre na ideia de indivíduos reunindo sua sabedoria e refreando os respectivos egos para tomar decisões aceitáveis e justas para todos. No Século passado, psicólogos, sociólogos, antropólogos e até biólogos (em estudos cujo alvo ia de mandris a abelhas) se empenharam para desvendar os segredos da eficaz atuação em grupo. A popularidade de equipes de alto desempenho, junto com novas tecnologias colaborativas que tornaram virtualmente impossíveis para qualquer homem ser uma ilha, veio reforçar esse ideal coletivo (BUCHANAN; OCONNELL, 2006, *on-line*).

A Figura 2 apresenta as vantagens e desvantagens, segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), para a tomada de decisão em grupo.

Figura 2: Vantagens e Desvantagens da tomada de decisão em grupo:



Fonte: ROBBINS; DECENZO; WOLTER, (2014)

Há autores que dizem que as decisões em grupo podem ser uma bomba se o grupo não tem envolvimento e dinâmica para chegar num objetivo concreto e bem estudado. O consenso entre as partes é algo bom, desde que não seja realizado por impulso e sem a calma devida. É necessário questionar todo e qualquer item que foi mencionado durante o processo, verificando sempre os pontos positivos e negativos e levando em consideração o melhor a ser seguido. Tendo coesão das partes e feito os questionamentos corretos, a decisão feita terá maior chance de sucesso.

Moritz e Pereira, (2006) apresentam os passos que envolvem a maioria dos processos de tomada de decisão nas organizações:

- Formular o problema;
- Estruturar os problemas a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- Proceder a uma montagem técnica do modelo;
- Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação;
- Implementar a solução na organização.

Toda essa estrutura é seguida como base para auxiliar em qualquer planejamento de uma organização, seja ela privada ou pública, a fim de chegar ao objetivo empregado inicialmente com o maior alcance de sucesso.

Robbins (2000) apresenta os seis processos como parte do modelo racional para a tomada de decisões e afirma que utilizando de forma correta ao final a decisão tomada será a ideal. Mostra que este modelo possui seis pressupostos que são:

- Clareza do problema;
- Opções conhecidas;
- Preferências claras;
- Preferências constantes;
- Não há restrições de tempo ou custo;
- Máxima compensação.

Com estes pressupostos Robbins (2000) afirma que o problema será resolvido com mais facilidade, já que o amparo de seguir esta linha auxilia para que seja possível buscar todas as informações chaves e detalhamentos existentes para melhor entender o caminho a ser seguido visando o sucesso do objetivo inicial.

Peter Drucker (1972) apresentou duas denominações para as decisões: a tática em que é possível confiar na intuição de quem toma a decisão e que poderá ser a correta, sendo classificada como mais simples; e a estratégica, classificada como mais difícil por não estar explícita qual a questão a ser resolvida, sendo que para resolver é vinculado a um processo de como chegar a solução completa do problema.

Moritz e Pereira (2006) afirmam que:

Obviamente, qualquer gestor, ao tomar decisões, incorpora suas características pessoais. A diferença entre os decisores reside, porém, no fato de que alguns conseguem fazer uso dos componentes exclusivos e intransferíveis da personalidade, dos valores e da experiência, ou da força de opinião, e garantem, portanto, uma

decisão que atenda aos seus objetivos (Moritz e Pereira, 2006, p.37).

Robbins (2015) afirma que o modelo racional de decisão não tolera o papel das emoções, mas é impossível crer que qualquer escolha a ser feita não inclua nem uma referência ao sentimento envolvido no processo. É preciso manter a razão como ponto chave, evitando que qualquer ansiedade ou sentimento de raiva venha prejudicar as escolhas a serem tomadas.

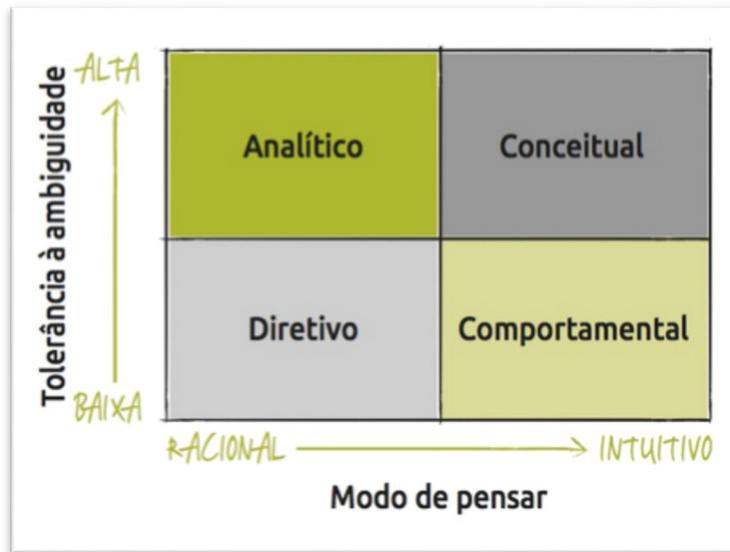
Para aprofundar os estudos do processo decisório, visando atender os objetivos do trabalho, foi discutido na seção seguinte sobre os estilos de tomada de decisão e suas características.

2.4. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Robbins (2000) afirma que cada pessoa possui uma forma diferente de agir e entender um problema e também que a personalidade influencia em todo o processo, já que este é carregado de informações com estilos diferentes de cada característica íntima do tomador de decisão. Para demonstrar isto o autor apresenta quatro estilos de decisão, com diferentes abordagens para chegar à solução de problemas.

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) afirmam que as pessoas possuem duas dimensões distintas na tomada de decisão, conforme apresentado na Figura 3, sendo a primeira no modo de pensar onde é voltada mais ao lógico e racional e captando as informações em séries, algumas consideradas intuitivas e criativas sendo capaz de captar as coisas em toda a sua amplitude; a segunda em relação a tolerância de uma pessoa a ambiguidades onde algumas necessitam mensurar todas as informações para que reduzam ao máximo as incertezas a medida que outras estão processando diversas informações ao mesmo tempo.

Figura 3: Modelo de estilo de tomada de decisão:



Fonte: ROBBINS; DECENZO; WOLTER, (2014)

2.4.1. Estilo Diretivo

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apontam este estilo de tomada de decisão voltado àqueles que possuem baixa tolerância a incertezas e prima pela racionalidade. Focam na eficiência utilizando poucas informações e avaliando de forma breve e lógica as opções possíveis para que seja realizado tudo num curto prazo de tempo e com muita rapidez.

Mockler et al. (1994) descrevem o estilo diretivo conforme os autores já mencionados, enfatizando que os tomadores de decisão preferem utilizar regras e procedimentos já existentes para manter um padrão, e são diversas vezes agressivos com os envolvidos, pois estão focados em encontrar soluções para os problemas e alcançar o mais rápido possível o objetivo empregado. Consideram o estilo diretivo eficaz em organizações com estrutura hierárquica onde prevalece a manutenção do *status quo* e na qual as mudanças são prováveis.

2.4.2. Estilo Analítico

Neste estilo os tomadores de decisão são mais cautelosos e com maior facilidade com adaptação as novas situações e mudanças criadas. A informação é ponto importante, quanto maior o número de dados sobre o problema melhor será a solução, afirmam

Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

No estilo analítico, Mockler et al. (1994) mencionam sobre a elevada complexidade cognitiva das tarefas em que as pessoas são autocráticas e tomam decisões técnicas e racionais sempre utilizando dados objetivos. É necessário que a organização possua uma estrutura hierárquica forte e de sistemas de controle eficazes, garantindo grande capacidade em períodos de mudanças imprevisíveis.

2.4.3. Estilo Conceitual

A ampla abordagem do problema é o ponto focal deste estilo, todas as alternativas são analisadas e bem recebidas e o foco é com pensamento de longo prazo e sempre com decisões muito criativas. Robbins; Decenzo; Wolter (2014) mostram que a parte intuitiva está muito presente e com muita importância para a tomada de decisão final.

A principal preocupação deste estilo é o foco no bem-estar das pessoas, onde o gestor é mais disponível para receber ideias e tende a pensar nos impactos que suas decisões podem ocasionar no grupo de trabalho, sempre auxiliando a alcançar as metas propostas pensando no curto prazo. Mockler et al. (1994) ainda afirmam que o estilo comportamental é voltado mais para o colegiado do que para o colaborativo, e que o trabalho em curto prazo limita o êxito das decisões em ambientes previsíveis e estáveis.

2.4.4. Estilo Comportamental

Este estilo Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apontam como aquele que é voltado para a decisão tomada em grupo, focando no trabalho em equipe e que se preocupa com o bom trabalho de todos. A liberdade para as sugestões é aparente e prima por evitar conflitos sempre trabalha com o bom senso e bem-estar geral.

A ética é muito valorizada neste estilo e Mockler et al. (1994) adicionam que a confiança é ponto chave nas metas incluindo sempre os subordinados com boa aceitação de ideias e informações para atingir da melhor forma possível o objetivo final, sendo que é efetivo em ambientes de alta ambiguidade e muito imprevisíveis valorizam sempre a realização, o reconhecimento e a independência de todos.

O Quadro 5 apresenta um resumo com as características pertencentes a cada estilo de tomada de decisão conforme já descrito.

Quadro 5 – Características dos estilos de decisão.

Estilo	Característica da decisão
Diretivo	Baixa tolerância a incertezas Racionalidade Poucas informações Análise breve e lógica Preocupação com a realização a curto prazo
Analítico	Cautela Facilidade de adaptação para mudanças Maior número de informações possíveis
Conceitual	Ampla abordagem Foco no longo prazo Decisões criativas Presença de intuição
Comportamental	Tomada de decisão em grupo Trabalho em equipe Liberdade para sugestões Evita conflitos Bom senso e bem-estar

Fonte: Construído pelas autoras a partir de ROBBINS; DECENZO; WOLTER (2014).

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) afirmam que normalmente, ocorre uma mescla dos estilos sendo possível ter características de um ou de outro, mesmo estes sendo distintos. Devido a isto, é necessário pensar em determinar qual deles é dominante já que em casos de grande flexibilidade isso possa ser alterado conforme a situação. Nestes casos os referidos autores confirmam que pessoas com grau maior de instrução possuem um estilo mais analítico e o ideal é prender a concentração em todos os estilos para que seja possível compreender como são comuns formas diferentes de decisão para um determinado conflito.

No capítulo 3, será apresentado o percurso metodológico utilizado na presente pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo evidencia os procedimentos metodológicos utilizados com o propósito de atingir os objetivos especificados na pesquisa. Serão, portanto, apresentados por meio da caracterização da pesquisa, técnicas utilizadas, definição da amostra, sujeitos da pesquisa, coleta de dados e os métodos para análise dos dados.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Apolinário (2011, p. 123) define o método científico como uma maneira de detalhar, se aprofundar no estudo do que se pretende abordar, por meio de um “conjunto de procedimentos aceitos e validados por determinada comunidade científica, que irá assegurar a qualidade e a fidedignidade do conhecimento gerado”.

Segundo Michel (2015), o método científico também pode ser considerado um recurso, já que busca servir de base para chegar mais perto da realidade e responder o problema de pesquisa. A autora considera ainda, que não há o melhor método a ser feito e sim, o que traz bons resultados, baseados na abordagem da teoria e da prática.

Para Andrade (2010, p. 112), baseada nos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva: “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”, como explicativo: “além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas” e como exploratório: “constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa”.

A presente pesquisa possui caráter descritivo, tratando das informações coletadas quanto ao assunto e caracterizando dentro do conteúdo pesquisado, mas não tendo o objetivo de se aprofundar, se tornar explicativo ou apenas exploratório (ACEVEDO E NOHARA, 2013).

3.2. DELINEAMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa é focada na natureza predominantemente quantitativa, mas também aborda a natureza qualitativa, segundo Michel (2015) na pesquisa qualitativa “o pesquisador participa, compreende e interpreta”, já na quantitativa “o pesquisador descreve, explica e prediz” e ainda ressalta que uma não exclui a função da outra.

Com o intuito de atender o objetivo geral e os específicos da presente pesquisa monográfica,

foi realizada a revisão literária por meio da abordagem qualitativa, maneira que segundo Gressler (2004, p.43) simboliza, “[...] a preocupação de quem adota esta abordagem com a descrição e apresentação da realidade tal como é em sua essência, sem o propósito de introduzir informações substanciais nela”, ou seja, buscando os significados, percepções e simbologias do assunto.

Na busca pela percepção detalhada e o desenvolvimento do conhecimento do leitor, a revisão literária proporciona tal feito, trazendo o caráter informativo das pesquisas relacionadas ao assunto. Conforme Acevedo e Nohara (2013, p.20), “A Revisão da Literatura abrange o domínio conceitual, ou seja, conceitos, teorias e pesquisas anteriores, sendo ela quem guia o pesquisador no processo de observação e coleta dos dados”.

Além do levantamento bibliográfico, o delineamento da pesquisa foi pautado no estudo de caso, que segundo Michel (2015), corresponde a um procedimento de pesquisa que teve o seu surgimento nas universidades dos Estados Unidos, por meio de representações práticas na ciência da administração, tornando um diferencial da época até os dias atuais, possibilitando avaliações realistas e a escolha do pesquisador quanto à abordagem qualitativa, quantitativa ou as duas coisas.

Na intenção de se obter resultados mais assertivos, a pesquisa com base no estudo de caso, adota o método *survey*, conforme Michel (2015) esclarece:

O método *survey* de pesquisa permite ao pesquisador interpretar, discutir e correlacionar dados obtidos estatisticamente; seu maior interesse é conhecer, criticar e avaliar um grupo de pessoas, uma amostra, gerando uma visão coletiva do comportamento de um grupo. Por isso se diz que o propósito desse tipo de pesquisa é a construção de um sujeito coletivo (Michel, 2015, p.27).

Para Almeida (2011), apesar de não ser possível a consideração de maneira generalizada quantos aos resultados obtidos no estudo de caso, sua abordagem possibilita a análise e compreensão da empresa estudada com maior detalhamento e proximidade com a realidade.

3.3. COLETA DE DADOS

Para o embasamento da pesquisa bibliográfica, primeiramente, foi realizada a coleta de dados online por meio da plataforma disponibilizada pela Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina, *Pergamum*, tendo foco no *Scielo* e na Minha Biblioteca.

O uso de palavras chave relacionadas ao assunto, também foram uma ferramenta facilitadora da busca aos materiais e foram definidas: processo decisório, tomada de decisão,

administração universitária, administração pública, universidades, características das instituições universitárias e seus sinônimos.

Na sequência, livros físicos também foram pesquisados na mesma biblioteca, em outras bibliotecas e disponibilizados pelo orientador da monografia em questão, foi utilizado ainda a pesquisa documental, por meio de sites, estatuto, regimento da UFSC e outros documentos oficiais sobre a tomada de decisão no CSE.

Como um dos instrumentos escolhidos para a coleta de dados, temos também, questionários, moldados com perguntas relativas ao problema de pesquisa e aplicado aos indivíduos envolvidos no processo decisório do CSE da UFSC, sendo considerados objeto e sujeito do estudo.

Todas as etapas previstas para a realização desta pesquisa, ocorreram entre os meses de abril e junho de 2017, obedecendo o cronograma estipulado pela coordenação de trabalho de curso.

Segundo Andrade (2012), a aplicação do questionário, permite o anonimato dos entrevistados, já que não necessita da presença do entrevistador e possibilita abertura para respostas mais verdadeiras, sendo a análise de dados separada entre os dados qualitativos com base nos conteúdos abordados e quantitativos por meio de análise estatística dos questionários aplicados, na qual o universo consiste no CSE e a amostra focada nos Gestores.

3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Matias-Pereira (2012), uma população também chamada de universo da pesquisa, simboliza elementos que dentro de determinada pesquisa, compartilham de um conjunto comum de características. Neste contexto, a presente pesquisa foi realizada com a população pertencente ao CSE e que posteriormente resultou em algo que o referido autor classifica como amostra, ou seja, uma parte dessa população, selecionada para o atendimento do nosso objetivo de pesquisa.

Acevedo e Nohara (2013) complementam o significado de amostra, com a possibilidade de utilização de duas tipologias: amostra probabilística (baseada em leis estatísticas) e não probabilística (baseada nos critérios definidos pelo autor da pesquisa), no caso da atual pesquisa, a amostra foi considerada de forma não probabilística, conforme aponta o Quadro 6.

Quadro 6 – Informações sobre os entrevistados: Departamentos e Funções.

Departamento	Função
Diretoria CSE	Diretor Vice Coordenador de Apoio Administrativo
Administração	Chefe de Departamento Coordenador de Graduação em Administração Coordenador de Graduação em Administração EAD Coordenador de Graduação em Administração Pública PNAP Coordenador de Pós-Graduação em Administração Coordenador de Pós-Graduação em Administração Universitária
Ciências Contábeis	Chefe de Departamento Coordenador de Graduação em Ciências Contábeis Coordenador de Pós-Graduação em Contabilidade
Economia	Chefe de Departamento Coordenador de Graduação em Ciências Econômicas Coordenado de Graduação em Ciências Econômicas EAD Coordenador de Pós-Graduação em Economia
Relações Internacionais	Chefe de Departamento Coordenador de Graduação em Relações Internacionais Coordenador de Pós-Graduação em Relações internacionais
Serviço Social	Chefe de Departamento Coordenador de Graduação em Serviço Social Coordenador de Pós-Graduação em Serviço Social

Fonte: Construído pelas autoras com base no site do CSE – UFSC

A amostra foi classificada por nome de departamento e cargo de atuação, informações utilizadas para o levantamento dos dados e posterior análise. A escolha dos entrevistados foi pautada na ideia de que os referidos gestores interferem no processo decisório do CSE.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados por meio do questionário, onde foram convidados vinte gestores para responder, obtivemos quinze repostas e a análise iniciou com a transcrição das repostas coletadas presencialmente, sendo as primeiras pertinentes ao conhecimento acerca dos entrevistados e as demais separadas por estilo.

O Quadro 7 é apresentado para elucidar como as perguntas foram tabuladas com base nos

estilos abordados.

Quadro 7 – Estilos e Perguntas abordadas no Questionário

ESTILO	PERGUNTA	OPÇÕES DE RESPOSTA
ESTILO DIRETIVO	Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão?	Alto Baixo
	Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo?	Sim Não
	Na sua opinião, muita informação no processo de decisão:	Facilita Dificulta
	Na tomada de decisão sua percepção foca em:	Somente raciocínio lógico Envolve emoção e intuição
	Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de:	Alta tolerância Baixa tolerância
ESTILO ANÁLITICO	Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho?	Facilmente Com dificuldade
	No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é:	Resolver com rapidez Resolver com cautela
	No âmbito de decisões, você se considera:	Uma pessoa analítica Uma pessoa sucinta
ESTILO CONCEITUAL	Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideais focadas em:	Curto prazo Longo prazo
	Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas?	Sim Não
	Na tomada de decisão sua percepção foca em:	Somente raciocínio lógico Envolve emoção e intuição
ESTILO COMPORTAMENTAL	A abrangência de suas propostas de melhoria incluem normalmente todos os envolvidos?	Sim Não
	O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão?	Sim Não
	No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras?	Sim Não
	Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade?	Sim Não
	Você se considera aberto para receber as sugestões de sua equipe e subordinados?	Sim Não

Fonte: Criado pelas autoras.

A partir dessa tabulação e utilizando o *Google Docs* como ferramenta de compilação dessas informações, foi realizada a geração de gráficos pela própria ferramenta, sendo possível verificar de forma quantitativa as respostas obtidas, com percentuais de cada questão e aprimoramento da análise dos resultados.

Para que o levantamento fosse realizado com foco no atendimento dos objetivos da pesquisa, a interpretação dos dados coletados também foi pautada na abordagem qualitativa, por meio da pesquisa documental.

3.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As principais limitações do estudo estão relacionadas por este ser aplicado por meio de amostra, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos, desta forma, não é possível garantir que todos os centros da Universidade Federal de Santa Catarina, contenham a mesma predominância de estilos.

Outra limitação encontrada corresponde ao tempo disponível para o desenvolvimento deste estudo, considerando tanto o período que as pesquisadoras tiveram para a realização, quanto aos gestores relacionados para a resposta do questionário, que nem sempre estavam dispostos ou presentes no ambiente de trabalho para a coleta dos dados, resultando assim, em diversas visitas ao mesmo entrevistado, na tentativa de conseguir a aplicação do questionário e o devido resultado satisfatório da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a instituição de ensino na qual o estudo foi realizado, no caso, a Universidade Federal de Santa Catarina e análise dos resultados obtidos na pesquisa por meio da utilização dos métodos citados na metodologia do presente estudo.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UFSC E DO CSE

Na década de 1960, foi criada a Universidade de Santa Catarina (USC), tendo como seu primeiro reitor o professor João David Ferreira Lima, e criada inicialmente como universidade federal, mas apenas com a Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965 passou a ser chamada Universidade Federal de Santa Catarina (PDI, 2015-2019).

Após a criação da Lei nº 3.849, art. 3º, a Universidade Federal de Santa Catarina passou a ser considerada personalidade jurídica, tendo “autonomia didática, financeira, financeira, administrativa e disciplinar, na forma de lei”, apesar da existência de outras instituições de ensino superior em Florianópolis, a UFSC surgiu com as seguintes faculdades: Direito, Farmácia e Odontologia (posteriormente separadas), Filosofia, Medicina, Engenharia e Serviço Social.

A estrutura acadêmica da UFSC se organiza por meio de *campi* e centros, atualmente a universidade possui os seguintes *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Joinville e o *Campi* Reitor João David Ferreira Lima, localizado na cidade de Florianópolis e dividido em onze centros, conforme abaixo:

- Centro de Ciências Agrárias – CCA;
- Centro de Ciências Biológicas – CCB;
- Centro de Ciências da Educação – CED;
- Centro de Ciências da Saúde – CCS;
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas – CFM;
- Centro de Ciências Jurídicas – CCJ;
- Centro de Comunicação e Expressão – CCE;
- Centro de Desportos – CDS;
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH;
- Centro Socioeconômico – CSE;
- Centro Tecnológico – CTC.

Com base nas diretrizes e orientações da educação nacional constantes na Lei nº 9.394/96, a Universidade Federal de Santa Catarina é regida pela gestão democrática, com seus órgãos colegiados deliberativos, tendo autorização baseada na autonomia de seu exercício para elaborar estatutos, regimentos e regulamentos para o atendimento das necessidades da organização e da comunidade usuária de seus serviços, após homologação pelo Conselho Nacional de Educação.

Além do ensino superior presencial e EAD, a universidade possui o ensino básico que atende a educação infantil, fundamental e médio, sendo o Colégio de Aplicação da UFSC e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil os agregadores. Atividades de pesquisa e extensão, também são partes integrantes do conhecimento oferecido pela UFSC.

Conforme o Relatório de Gestão do ano de 2016, a Universidade possui mais de 27 mil alunos matriculados em cursos de graduação presencial e a distância, em seus 117 cursos ofertados.

O Centro Socioeconômico é um dos quinze centros de ensino da UFSC, fica localizado no *Campi* Universitário João David Ferreira Lima e oferece os cursos de graduação presencial, mestrado e doutorado em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social, incluindo o mestrado de Administração Universitária. Em EAD também são oferecidos os cursos de graduação em Administração, Administração Pública, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (Centro Socioeconômico, 2017).

O centro é composto por sete blocos com salas de aula, laboratórios de informática e auditórios. Possui em torno de cinco mil alunos, sendo setecentos e onze na modalidade EAD, três mil, oitocentos e cinquenta e três nos cursos de graduação presencial e os demais distribuídos entre mestrado e doutorado. No centro também são realizados projetos de pesquisa e grupos de estudo (Centro Socioeconômico, 2017).

A gestão do centro conta com diretor e vice e as decisões referentes a este são tomadas em conjunto com alunos e professores que formam o Conselho da Unidade (Centro Socioeconômico, 2017).

4.2. A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO CSE

A UFSC com o intuito de preservar os métodos de funcionamento adequado para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, se organiza por meio de unidades universitárias, conhecidas como Centros, que por sua vez, possuem Departamentos separados por curso (ESTATUTO UFSC, 2016).

O Centro Socioeconômico, assim como os demais centros, possui um diretor e um vice-diretor designados a dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender as atividades pertinentes ao Centro, além das questões administrativas. Após a eleição de diretor e vice-diretor do centro, o mandato tem validade de quatro anos, podendo ser reeleito e com dedicação exclusiva (ESTATUTO UFSC, 2016).

A atual gestão (2016-2020) possui dentre suas propostas, o exercício da democracia, a busca por uma educação pública de qualidade e que agregue todos os cursos, aprimoramento do ensino, pesquisa e extensão ofertados no CSE, comunicação e transparência, melhorias do espaço de convivência e infraestrutura dignas e uma representação atuante.

O processo de tomada de decisão do CSE é realizado pelos órgãos deliberativos setoriais e executivo setoriais, sendo o primeiro formado pelo Conselho da Unidade e o Departamento; e o segundo, a Diretoria de Unidade e Chefia de Departamento.

O Conselho da Unidade é composto pelo diretor, vice-diretor, chefes de departamento, coordenadores de graduação e pós-graduação, representantes do corpo discente e técnicos administrativos, sempre respectivo a cada unidade. O papel do conselho é desempenhar as atribuições estabelecidas em lei e as definidas pelo Regimento Geral, sendo este o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração e suas decisões são voltadas para o setor administrativo e encaminhadas às câmaras. Ao Departamento compete as decisões referente aos planos de trabalho e tudo o que envolve o corpo docente.

A Diretoria de Unidade é composta por diretor e vice que deverão exercer dedicação exclusiva e a eles compete dirigir, coordenar, fiscalizar e superintender as atividades da Unidade.

As Chefias de Departamento são compostas por professores adjuntos e titulares com mais de dois anos de trabalho na UFSC e que poderá permanecer no cargo por até 2 anos sendo permitida uma recondução.

Assim, o Centro Socioeconômico conta atualmente com a seguinte estrutura: Diretor e Vice-Diretora; Coordenador de Apoio Administrativo do CSE; Coordenadora Financeira; Equipe da Secretaria Administrativa do CSE; Administrador de Edifícios; NICSE – Núcleo de Informática do CSE; Equipe da Portaria; Chefes de Departamentos; Coordenadores de Cursos de Graduação; Coordenadores de Pós-Graduação; Coordenadores de Pesquisa do CSE e Coordenador de Extensão do CSE, conforme consta no Organograma do CSE no Anexo I.

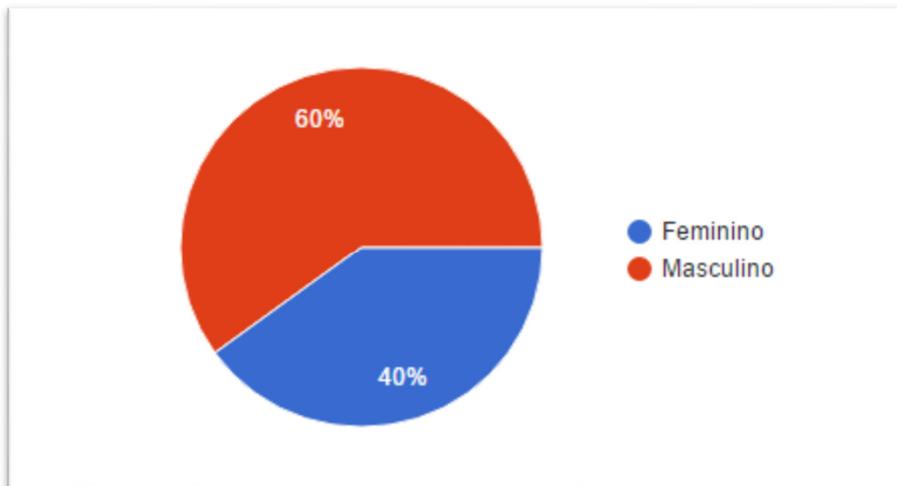
4.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO UTILIZADOS NO CSE

Conforme estabelecido no objetivo específico (b), a intenção do presente tópico, foi identificar os estilos de tomada de decisão do CSE, tendo por base, as respostas obtidas no questionário aplicado aos gestores e a fundamentação teórica descrita na pesquisa, na qual os estudos apresentados por Robbins (2000) norteiam os resultados.

4.3.1. Perfil dos Entrevistados

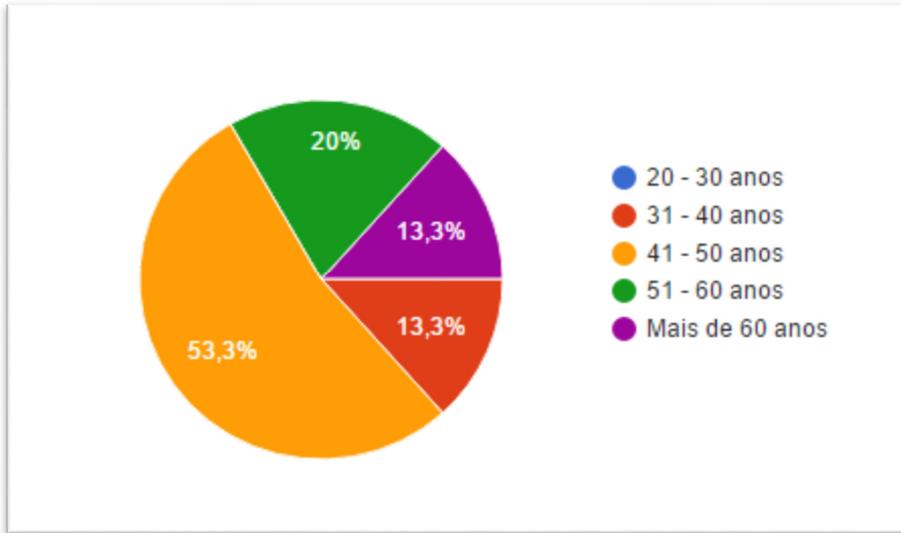
Para proporcionar uma visão mais detalhada dos entrevistados, as figuras abaixo, apresentam os perfis encontrados com base na aplicação dos questionários.

Figura 4: Perfil dos entrevistados - Gênero



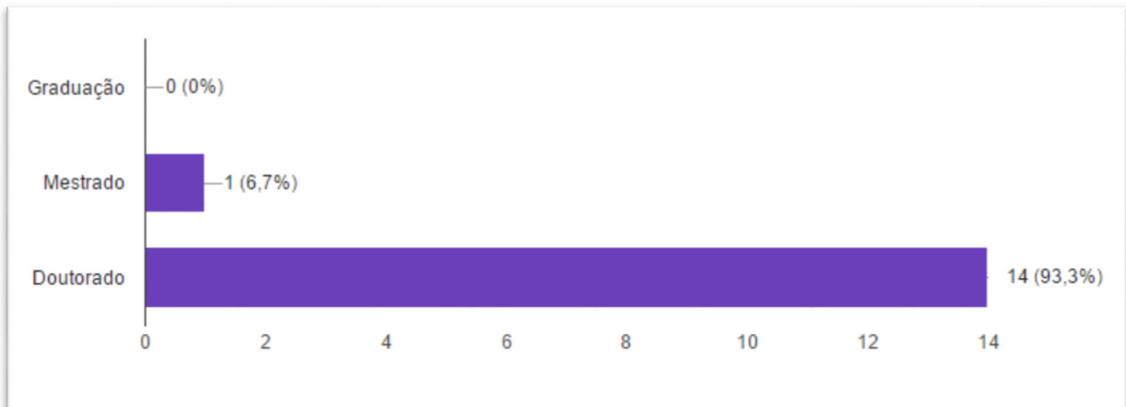
De maneira quantitativa e com a aplicação do questionário, foi possível identificar o gênero da maioria dos entrevistados, tendo um percentual de 60% do sexo masculino, totalizando nove gestores e 40% do sexo feminino, sendo seis gestores, o que demonstra de certa forma um equilíbrio entre os gêneros.

Figura 5: Perfil dos entrevistados - Faixa Etária



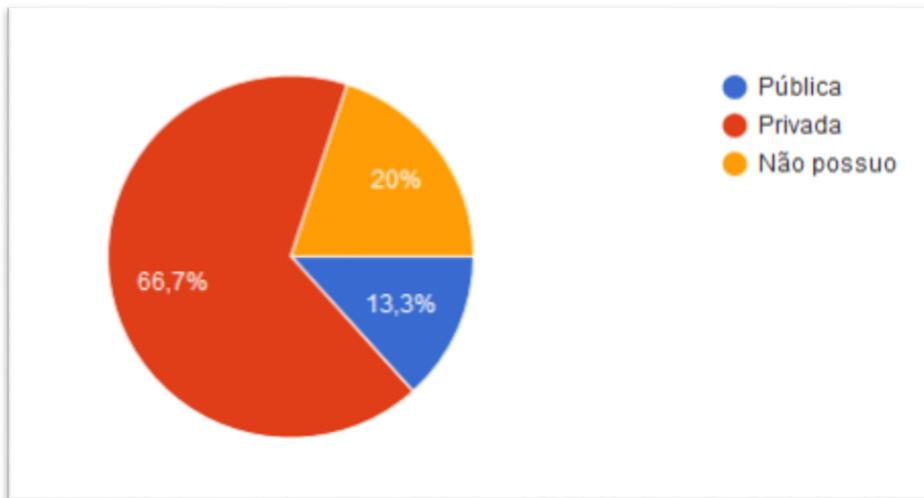
No que diz respeito a faixa etária dos entrevistados, o maior percentual corresponde a faixa de 41-50 anos, sendo 53,3% e equivalente a oito gestores, trazendo a percepção de mais experiência associada aos cargos de Diretoria, Chefia e Coordenação do CSE.

Figura 6: Perfil dos entrevistados - Formação Acadêmica



Em relação a formação acadêmica, foi constatado com a presente pesquisa que a grande maioria dos entrevistados possui Doutorado, sendo o total de quatorze gestores, o que equivale a 93,3% e favorece para a tomada de decisão.

Figura 7: Perfil dos entrevistados – Experiências em outras Universidades



Quanto à experiência dos entrevistados em outras universidades, o questionário demonstra que 66,7%, ou seja, um total de dez gestores, já atuaram em universidades privadas, sendo um percentual expressivo e que pode resultar em maiores colaborações no processo de tomada de decisão, baseados em experiências de outros tipos de instituição de ensino superior.

A seguir serão apresentadas as características dos estilos de decisão, conforme dados obtidos na pesquisa por meio de questionários aplicados aos gestores do CSE.

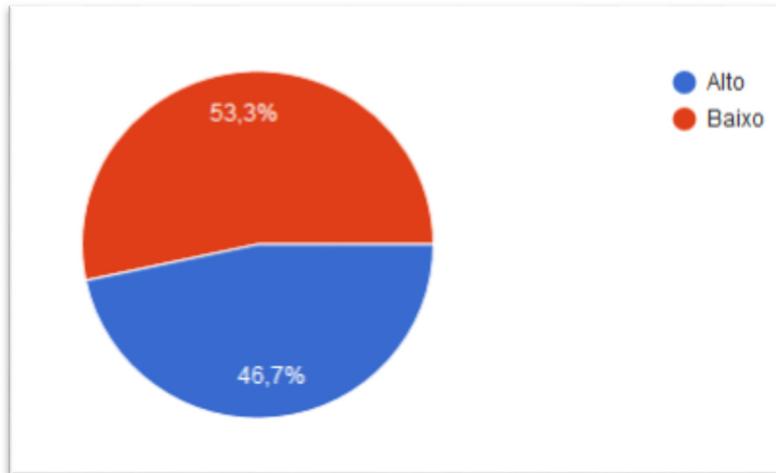
O questionário foi formulado com perguntas de múltipla escolha, sem identificação dos estilos para os respondentes, criando assim resultados não indutivos. Após a coleta das respostas, foram separadas as questões referentes a cada estilo e analisado os resultados.

4.3.2. Estilo Diretivo

A partir da base teórica já apresentada, Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apresentam como características do estilo diretivo a baixa tolerância a incertezas; racionalidade; poucas informações; análise breve e lógica e preocupação com a realização a curto prazo, o qual foi usado para criar as seguintes perguntas para o questionário:

Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão?

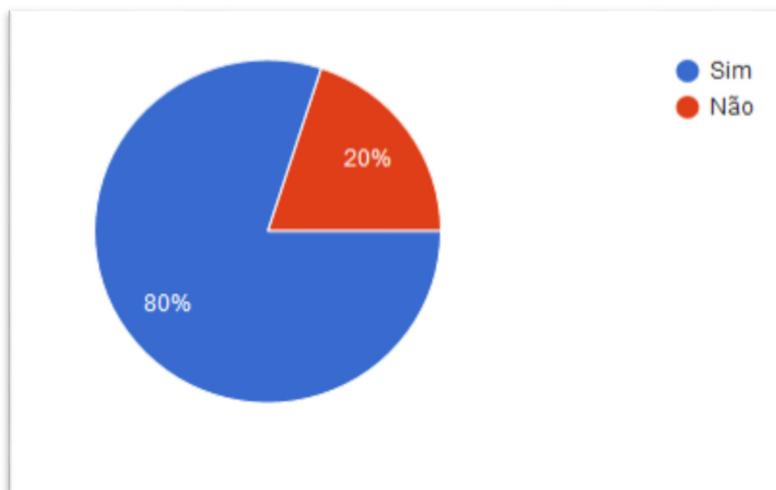
Figura 8: Perfil Diretivo – Análise Breve e Lógica



Conforme a Figura 8 há um equilíbrio em relação ao tempo utilizado para a tomada de uma decisão, sendo que oito gestores, ou seja, a maior parte dos entrevistados, 53,3%, não são compatíveis com o estilo diretivo, já que existe uma análise mais detalhada da situação para sua finalização. Neste caso, o perfil está voltado para o estilo analítico. Robbins; Decenzo; Wolter (2014) descrevem que o perfil diretivo possui uma análise com poucas informações e de rápida resolução.

Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo?

Figura 9: Perfil Diretivo – Preocupação com a realização a curto prazo

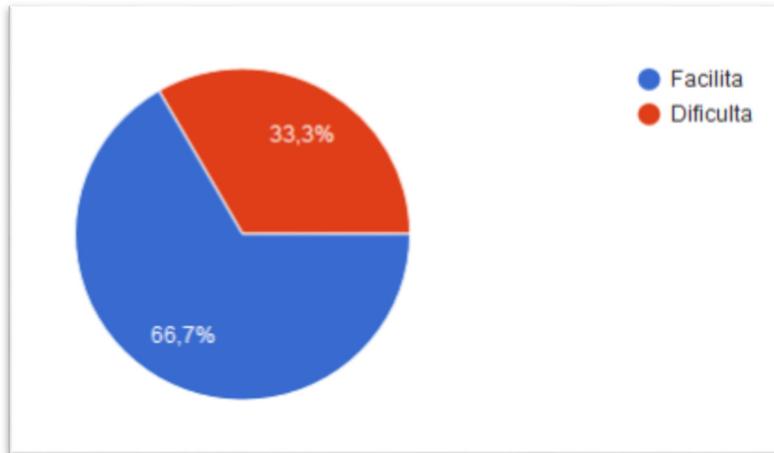


A Figura 9 demonstra que doze gestores possuem o perfil voltado para a facilidade em definir diretrizes e tomar decisões num curto prazo de tempo, encaixando

perfeitamente dentro do estilo diretivo conforme citado por Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

Na sua opinião, muita informação no processo de decisão:

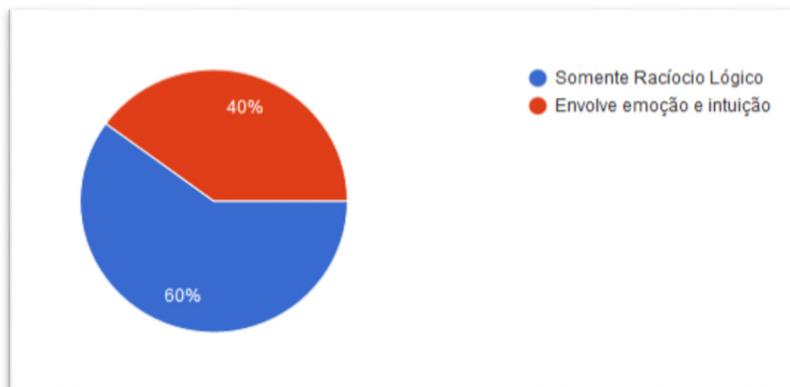
Figura 10: Perfil Diretivo – Poucas Informações



Nesta questão, a Figura 10 nos apresenta que dez respondentes do questionário preferem mais detalhes para tomar a decisão, que o maior número de informações facilita o processo e auxilia para o caminho correto a tomar o que conforme os autores Robbins; Decenzo; Wolter (2014), diferencia do estilo diretivo que é baseado na utilização de poucas informações.

Na tomada de decisão sua percepção foca em:

Figura 11: Perfil Diretivo – Racionalidade

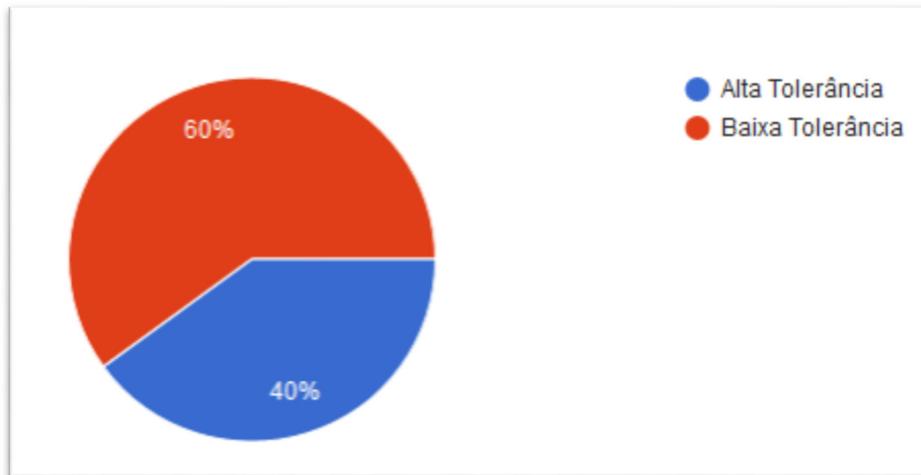


O perfil, no quesito racionalidade, conforme a Figura 11, mostra que o perfil diretivo está bem explícito com um total de nove dos entrevistados seguindo o foco do raciocínio lógico, afirmado como característica deste estilo por Robbins; Decenzo; Wolter

(2014), e não envolvendo a emoção nas decisões tomadas.

Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de:

Figura 12: Perfil Diretivo – Baixa tolerância a incertezas



A baixa tolerância a incertezas é um dos pontos do estilo diretivo e está presente no perfil dos entrevistados, conforme a Figura 12, com um total de nove gestores que possuem baixa tolerância a incertezas, sendo este mais um item a se encaixar dentro deste estilo a partir da análise e conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014) afirmam.

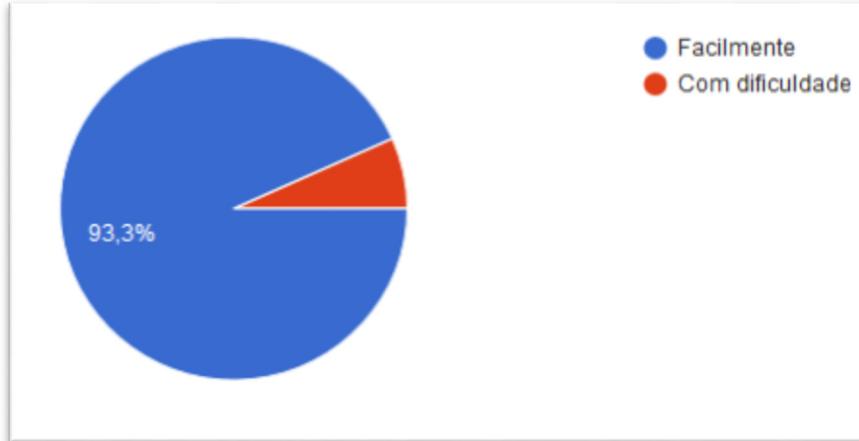
4.3.3. Estilo Analítico

Com base em Robbins; Decenzo; Wolter (2014), foram analisadas no estilo analítico as seguintes características: cautela; facilidade de adaptação para mudanças e maior número de informações possíveis, conforme já apresentado no Quadro 5 – Características dos estilos de decisão.

Foram abordadas as seguintes questões:

Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho?

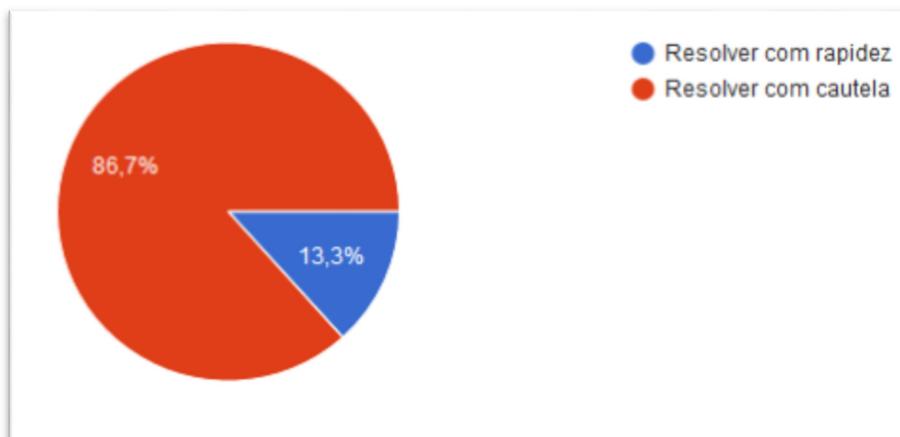
Figura 13: Perfil Analítico – Facilidade de adaptação para mudanças



Na questão de adaptação a mudanças, conforme Figura 13, 93,3%, sendo que um total de quatorze dos entrevistados, responderam positivamente a esta questão mostrando estar confortável a novas situações e não perceber problemas em adaptação, conforme apresentado por Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é:

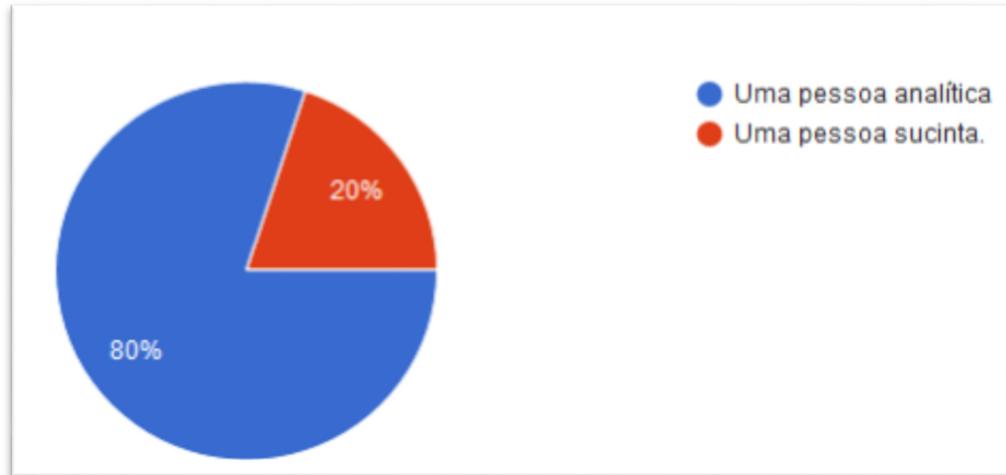
Figura 14: Perfil Analítico - Cautela



Conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014), o perfil analítico apresenta cautela como uma de suas características e se destaca entre os entrevistados na tomada de decisões. A preocupação em resolver os processos conhecendo a situação é ponto chave e a Figura 14 demonstra isso por meio do resultado de treze gestores utilizarem a cautela para as suas resoluções.

No âmbito de decisões, você se considera:

Figura 15: Perfil Analítico – Maior número de informações possíveis



Como já foi possível observar na apresentação dos dados no perfil diretivo, no analítico foi confirmado que os entrevistados primam pelo maior número de informações possíveis para a tomada de decisão e se consideram analíticos conforme mostra a Figura 15, com um total de doze gestores que optaram pela alternativa e apresentado por Robbins; Decenzo; Wolter (2014) como característica deste estilo.

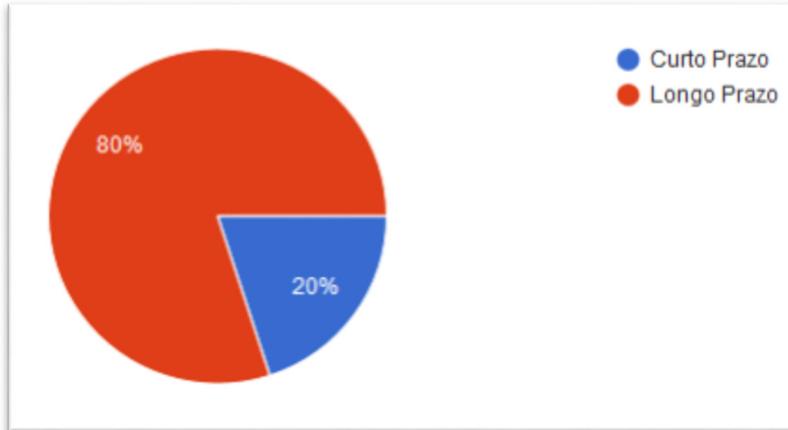
4.3.4. Estilo Conceitual

Segundo Robbins; Decenzo; Wolter (2014) o estilo conceitual apresenta as características de: ampla abordagem; foco no longo prazo; decisões criativas, presença de intuição, conforme já apresentado no Quadro 5 – Características dos estilos de decisão.

Foram abordadas as seguintes questões:

Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideais focadas em:

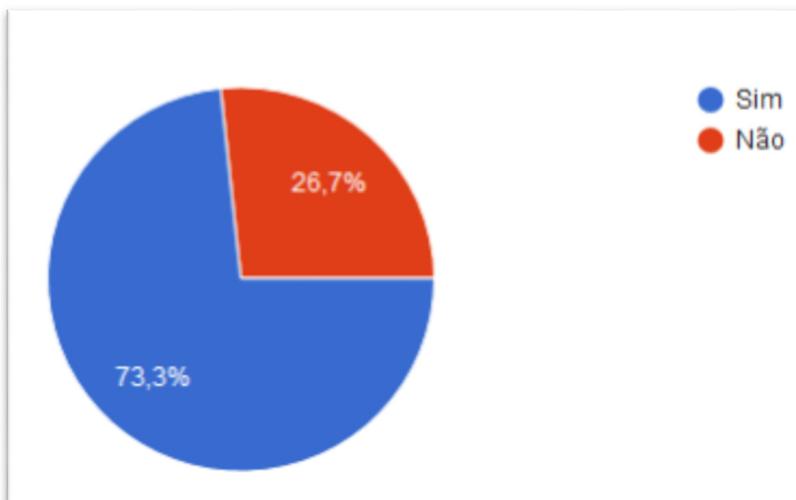
Figura 16: Perfil Conceitual – Ampla abordagem e foco no longo prazo



Na Figura 16, o perfil conceitual é apresentado por meio dos 80% dos entrevistados, sendo doze gestores, direcionando que suas ideias são voltadas para o longo prazo e a ampla abordagem, o que influencia de maneira positiva, já que a ampla abordagem é o ponto focal desse estilo. Robbins; Decenzo; Wolter (2014) afirmam que as características de tais resultados fazem parte do estilo conceitual.

Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas?

Figura 17: Perfil Conceitual – Decisões Criativas

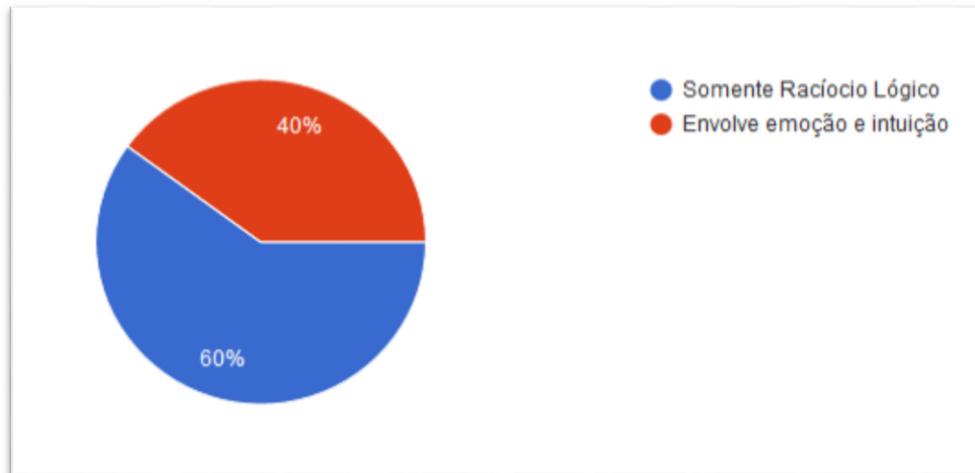


Os entrevistados demonstram por meio de 73,3%, equivalente a onze gestores, que suas decisões são baseadas na criatividade, o que caracteriza o perfil da maioria dentro do estilo conceitual, além de render bons resultados para a solução de problemas que possam surgir. Robbins; Decenzo; Wolter (2014) descrevem que dentro do estilo conceitual todas as decisões

são realizadas com muita criatividade.

Na tomada de decisão sua percepção foca em:

Figura 18: Perfil Conceitual – Presença de intuição



Em relação a intuição, 40% dos entrevistados, sendo seis gestores, demonstram que envolvem a emoção e a intuição em suas decisões, o que dentro do estilo conceitual, segundo Robbins; Decenzo; Wolter (2014), é visto como algo de muita importância, porém, a maioria dos entrevistados adotam o raciocínio lógico, ficando assim, com predominância no estilo diretivo.

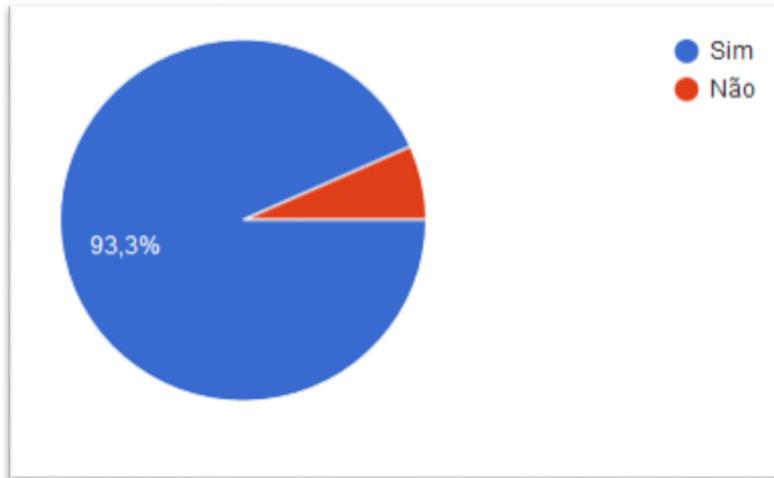
4.3.5. Estilo Comportamental

No estilo comportamental, as características analisadas apontadas por Robbins; Decenzo; Wolter (2014) são tomada de decisão em grupo; trabalho em equipe; liberdade para sugestões; evita conflitos e preza pelo bom senso e bem-estar, conforme já apresentado no Quadro 5 – Características dos estilos de decisão.

Foram abordadas as seguintes questões:

A abrangência de suas propostas de melhoria incluem normalmente todos os envolvidos?

Figura 19: Perfil Comportamental – Trabalho em equipe



Durante a aplicação do questionário, 93,3% dos respondentes, sendo um total de quatorze gestores, afirmou que a abrangência de suas propostas de melhoria inclui normalmente todos os envolvidos, o que, conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014), atende a uma das características que define o indivíduo com o perfil comportamental e a sua preocupação com o trabalho em equipe.

O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão?

Figura 20: Perfil Comportamental – Tomada de decisão em grupo

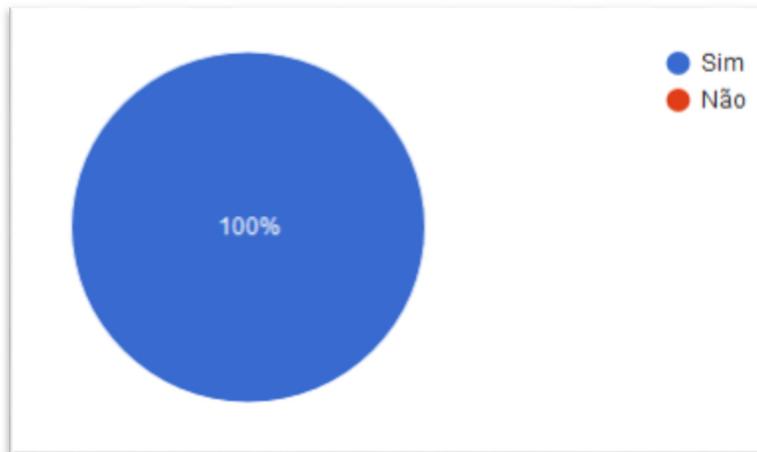


Outro ponto relevante que Robbins; Decenzo; Wolter (2014) descrevem é a consideração da tomada de decisão em grupo e o reconhecimento de que as atividades

desenvolvidas influenciam o contexto. Tal característica do perfil comportamental foi considerada por todos os entrevistados, o que demonstra a tendência ao estilo.

No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras?

Figura 21: Perfil Comportamental – Evita conflitos



A preocupação dos entrevistados com o trabalho em equipe e a questão de evitar conflito, fica clara, já que 100% adotam esse tipo de comportamento em suas atividades.

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) destacam a importância de evitar ao máximo conflitos, já que preza pelo trabalho em equipe e Mockler et al. (1994) comentam que a ética é valorizada para criar confiança, enfatizando sobre não ocorrer problema entre os envolvidos.

Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade?

Figura 22: Perfil Comportamental – Liberdade para sugestões



A abertura para sugestões dentro de um contexto de tomada de decisão, pertence a uma

das características do estilo comportamental como foi mencionado pelos autores Robbins; Decenzo; Wolter (2014), e na aplicação do questionário, teve como devolutiva positiva de todos os entrevistados um ambiente propício para tal.

Você se considera aberto para receber as sugestões de sua equipe e subordinados?

Figura 23: Perfil Comportamental – Bom senso e bem-estar



Para atender ao estilo comportamental, Robbins; Decenzo; Wolter (2014) trazem a característica de bom senso e bem-estar como pontos relevantes e ao questionar os entrevistados quanto ao processo de abertura dada para o recebimento de sugestões, todos os envolvidos responderam positivamente.

A partir da análise realizada nos questionários respondidos pelos gestores do Centro Socioeconômico, o levantamento dos estilos de tomada de decisão segundo Robbins; Decenzo; Wolter (2014) e Mockler et al. (1994) e encontrados em cada pergunta, gerou-se um comparativo entre o estilo abordado e a frequência com a qual ocorreu.

Com a realização da pesquisa junto aos gestores, percebe-se que os estilos de tomada de decisão são utilizados no CSE e são apresentados na Tabela 1 com foco na predominância de cada estilo encontrado.

Tabela 1 – Classificação e comparação das respostas do questionário aos estilos

ESTILOS	CARACTERÍSTICAS	RESPOSTA	%	TOTAL	CLASSIFICAÇÃO
COMPORTAMENTAL	Tomada de decisão em grupo	15	100,0%	37,57%	1°
	Trabalho em equipe	14	93,3%		
	Liberdade para sugestões	15	100,0%		
	Evita conflitos	15	100,0%		
	Bom senso e bem-estar	15	100,0%		
DIRETIVO	Baixa tolerância a incertezas	9	60%	21,83%	2°
	Racionalidade	9	60%		
	Poucas informações	5	33,3%		
	Análise breve e lógica	8	46,7%		
	Preocupação com a realização a curto prazo	12	80%		
CONCEITUAL	Ampla abordagem	12	80,0%	20,81%	3°
	Foco no longo prazo	12	80,0%		
	Decisões criativas	11	73,3%		
	Presença de intuição	6	40,0%		
ANALÍTICO	Cautela	13	86,7%	19,79%	4°
	Facilidade de adaptação para mudanças	14	93,3%		
	Maior número de informações possíveis	12	80,0%		

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A Tabela 1 apresenta os estilos abordados no estudo juntamente com as suas características, seguidos do número de respondentes e o percentual de cada um. Foi feito um cálculo simples de porcentagem para verificar qual o estilo predominante e elencar os demais em escala de classificação. Toda a base de informações para cada característica foi retirada do resultado que o questionário do *Google* fornecia para análise.

Na referida Tabela, fica nítido que existe uma mescla dos estilos de tomada de decisão entre os entrevistados como Robbins; Decenzo; Wolter (2014) já afirmava em seus estudos. O de maior predominância é o comportamental seguido do diretivo, com uma diferença de 15,74% que é considerado alto em relação a diferença entre as demais. Por ser uma entidade pública, o resultado é justificado diante das normas que devem ser seguidas, não sendo possível uma maior maleabilidade de atitudes para a tomada de decisão.

Na seção 4.4 será discorrido sobre as reflexões que abrangem as características das

Organizações Universitárias, a partir do estilo predominante encontrado com a aplicação do questionário no CSE.

4.4. REFLEXÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES DO ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES DO CENTRO SOCIOECONÔMICO E AS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Conforme estabelecido no objetivo específico (c) e a partir do apresentado na seção anterior, 4.3, por meio da pesquisa realizada foi possível determinar que o estilo predominante na tomada de decisão dos gestores do Centro Socioeconômico é o comportamental.

As características presentes neste estilo são voltadas para a tomada de decisão em grupo, tem como foco principal manter o bem-estar da equipe, é aberto para receber sugestões e a tomada de decisão inclui todos os envolvidos, sempre evitando os conflitos e priorizando a ética.

As universidades como organizações complexas, possuem especificidades organizacionais que se diferenciam de organizações tradicionais, em razão das seguintes características descritas por Souza et al. (2010):

- Ambiguidade de objetivos – Os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
- Os gestores universitários não planejam – Ligam soluções preexistentes;
- Estrutura acadêmica – Fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados; Decisões de baixo para cima;
- Estrutura administrativa – Mecanizada. Decisões de cima para baixo;
- Pressão política e a barganha – Interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal;
- Decisões proteladas – Não são definitivas;
- Elevada autonomia – Baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades;
- Profissionais administram seu próprio trabalho – Autoridade profissional;
- Controle coletivo – Sobre as decisões administrativas que afetam;
- Processo hierarquizado da burocracia – Não se submetem;
- Técnicos tendem a administrar com menor influência – Maior equilíbrio;

- Mudanças de gestores - Frequentes;
- Resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos – Não se prestam às padronizações; Dificuldade de avaliar o alcance de objetivos.

Com a presente pesquisa é possível inferir a correlação entre as características do estilo de tomada de decisão dos gestores do CSE e as características das organizações da seguinte forma:

A preocupação com o trabalho em equipe é considerada uma característica do estilo comportamental e que é possível assemelhar com o tipo de estrutura acadêmica presente no CSE, que é voltada para o colegiado, onde as necessidades partem da base inicial, ou seja, alunos, docentes, técnicos e são encaminhadas para a estrutura executiva que operacionaliza a tomada de decisão e finaliza com as disposições cabíveis, para que o propósito seja alcançado. Por meio da citação dos autores (MEYER; MURPHY, 2000) é possível perceber a necessidade desse trabalho em equipe, já que apontam três papéis principais da administração universitária e que englobam aspectos acadêmicos, econômico-financeiros e social.

A atenção para evitar ao máximo conflitos no ambiente é também considerada característica do estilo predominante na pesquisa, e de fácil percepção ao ser comparada com o controle coletivo, onde as decisões administrativas são controladas para que não ocorra intercorrências que afetem o processo de tomada de decisão. Levando em consideração, conforme Art. 207 (CRFB/88), a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial que as universidades possuem em seu contexto.

O bem-estar geral e o bom senso são constatados na pesquisa realizada entre os gestores do CSE, sendo pontos presentes nas características do estilo comportamental, no qual é possível ser identificado também no controle coletivo onde as decisões são bem analisadas e estruturadas, já que influenciam a sociedade como um todo. No Art. 16 do Estatuto da UFSC (2016), é demonstrada a preocupação da universidade com todos, já que agrega ao seu conselho universitário, que representa o órgão máximo deliberativo e normativo, além dos envolvidos diretamente no contexto da UFSC, a participação de seis representantes da comunidade externa.

A tomada de decisão em grupo, outro aspecto do estilo predominante no estudo, é perceptível na característica das organizações universitárias, referente a estrutura acadêmica em que o processo de decisão é fragmentado, descentralizado e diluído entre os órgãos colegiados.

A liberdade de sugestões, parte do processo de tomada de decisão decorrente do alto conhecimento dos gestores de cada setor é considerada outra característica integrante do estilo comportamental, e pode ser constatada por meio da autonomia presente no CSE.

Foi observado ainda, que outras características das organizações universitárias mencionadas por Souza et al. (2010), que não foram contempladas no estilo predominante como:

ambiguidade de objetivos; falta de planejamento dos gestores universitários; a existência de pressão política e barganha; decisões proteladas; processo hierarquizado da burocracia; mudanças frequentes de gestores e as métricas para resultados de trabalho, estão presentes em outros estilos de decisão, e constatado na pesquisa a ocorrência de parte delas no CSE, como exemplo:

a) Mudança de gestores – foi observado no referente estudo que no CSE ocorre frequente troca de gestores nos setores. Tal fato pode interferir na continuidade dos processos de tomada de decisão. Pois foi constatado que os chefes de departamento e coordenadores dos cursos de graduação e de pós-graduação possuem uma gestão de 2 e 4 anos respectivamente, tornando difícil executar todos os objetivos previstos já que os processos são definidos a longo prazo e exigem o conhecimento do estatuto, regulamento e resoluções da universidade.

b) A ambiguidade de objetivos - pode ser constatada no CSE em razão da complexidade de decisão, devido aos diversos departamentos existentes e que possuem diferentes necessidades, surgindo assim formas distintas de entendimento para um único objetivo empregado.

c) Processo de hierarquia da burocracia e Resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos – Levando em consideração que os objetivos não são bem definidos, outro fator que impacta no processo de tomada de decisão é a falta de uma hierarquização bem estruturada e nítida a todos os envolvidos, tornando o processo de métricas sem padrões, não sendo possível perceber se os resultados profissionais foram atendidos.

A abordagem acima levou em consideração as características centrais das universidades, porém as autoras entendem que, considerando a complexidade em que está inserido o CSE, pode ser encontrado em outros estudos, fatores que complementem tal pesquisa e tragam novas visões sobre a forma como é realizado o processo de tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de trazer conhecimento aos leitores, quanto aos estilos de tomada de decisão no Centro Socioeconômico na Universidade Federal de Santa Catarina, a pesquisa apresentou a temática da administração pública e suas formas diretas e indiretas que incluem as universidades, a administração universitária e a sua complexidade oriunda da autarquia, o processo decisório e a importância de aplicação no desenvolvimento estratégico de qualquer organização e por fim, os estilos de tomada de decisão apresentados por Robbins; Decenzo; Wolter (2014) e utilizados para o suporte do cumprimento dos objetivos da pesquisa.

Dentre os objetivos traçados, foi definido como objetivo geral, investigar os estilos de tomada de decisão presentes no Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina e como objetivos específicos a) conhecer a estrutura e funcionamento do Centro Socioeconômico; b) identificar os estilos de decisão utilizados no referido centro; c) refletir sobre as características predominantes do estilo de tomada de decisão dos gestores do Centro Socioeconômico e as características das organizações universitárias.

Em relação ao objetivo específico (a), foi possível conhecer a estrutura e funcionamento do CSE e apresentado no presente estudo as diretrizes e regras que estão firmadas no estatuto e regimento do mesmo. Ficou nítido que todo o processo é considerado burocrático e minucioso, já que todo e qualquer pedido a ser feito é preciso passar por todas as etapas de descrição e avaliação para chegar ao objetivo final. Sendo a UFSC uma entidade de administração pública indireta, a maior parte é feita por meio de edital, o que onera um tempo de levantamento de documentos e informações. Após isto é encaminhado para a equipe de aprovação e este prazo muitas vezes é longo e demorado o que acarreta em trabalhar com objetivos a longo prazo.

O objetivo específico (b) foi a parte principal da pesquisa deste estudo, onde o questionário foi a forma abordada para chegar a sua conclusão. O percentual de respostas obtidas foi de 75%, dentre os 20 respondentes, três se recusaram a participar da pesquisa e dois estavam em viagem acadêmica sem possibilidade de contato.

Por meio dos questionários foi possível verificar que existe uma mescla dos estilos sendo o predominante o comportamental, seguido do diretivo o que caracteriza o tipo de organização pública, onde o processo de tomada de decisão é mais complexo e dificultoso. Foi possível perceber por meio do estilo comportamental, que o trabalho em equipe e as interações com todos os envolvidos são consideradas importantes, o que dentro de uma universidade é o ponto chave para o melhor andamento dos processos, e o estilo diretivo demonstra que a racionalidade é presente, já que a necessidade neste caso é trabalhar com o menor envolvimento

emocional possível.

Como último objetivo (c), buscamos refletir sobre as características predominantes do estilo de tomada de decisão dos gestores do CSE e as características das organizações universitárias em relação ao processo de tomada de decisão no CSE, visando elencar os principais pontos que foram encontrados na pesquisa realizada que teve como estilo predominante o comportamental.

Levando em consideração a estrutura da universidade pública, que provem de órgãos colegiados e executivos caracterizando assim a complexidade de todos os processos envolvidos e do seu papel perante a sociedade, foi realizado a reflexão sobre cada atributo do estilo perante as informações apresentadas pelas organizações universitárias.

Tendo em vista todas as informações já apresentadas é possível concluir que o objetivo geral deste estudo foi alcançado e que o CSE não possui somente um estilo de tomada de decisão conforme todos os autores analisados, sendo que a predominância tende para dois estilos principais mais evidentes o que deixa claro ser uma organização de administração pública indireta.

Como sugestão para trabalhos futuros seria interessante aplicar este estudo com a abrangência da Universidade completa, juntamente com todos os centros e a direção geral, para que seja possível verificar e comparar a tomada de decisão existente em cada centro e elencar quais as melhorias poderiam ser aplicadas criando padrões para que os processos tenham um encaminhamento igual e com a mesma qualidade.

Com o intuito de tornar o processo de tomada de decisão dentro das Universidades cada vez mais assertivo, se faz necessário o desenvolvimento de novos estudos voltados ao âmbito da administração pública indireta considerando sua complexidade e a carência de estudos adaptáveis.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses - 4.ed. – Atlas, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476831>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Mario de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para Tomada de Decisão.** São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Gestão Estratégica de Universidades: Análise Comparativa de Instrumento de Planejamento e Gestão,** 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/ESO/2003_ESO1636.pdf>. Acesso em 24 mar. 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação.** 10 ed. - São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392>>. Acesso em 22 mai. 2017.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, Davi Ferreira; SILVA, Rinalva Cassiano. **Entre a autonomia e a competência: tópicos em administração universitária.** Piracicaba: Unimep, 1993.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017. Não paginado

_____. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 6 maio 2017. Não paginado.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. **A Brief History of Decision Making.** Harvard Business Review, Cambridge, jan. 2006. Disponível em: <<https://hbr.org/2006/01/a-brief-history-of-decision-making>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHAUÍ, M. **A Universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro: ANPEd, n. 24, p. 6-14, set /out /nov /dez 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

COSTA, Frederico Lustosa. **Reforma do Estado e contexto Brasileiro:** crítica do paradigma gerencialista. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

DAHL, R. A. **Sobre a Democracia.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. Tradução de Beatriz Sidou.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública;** Tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DRUCKER, Peter. **Administração Lucrativa.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de metodologia.** – 5.ed. – Saraiva, 2002. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088351>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FAVA, Rui. **Educação 3.0.** Aplicando o PDCA nas Instituições de Ensino. - 1.ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

FERREIRA, F. G. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FINGER, Almeri Paulo. **A administração universitária no Brasil:** problemas e perspectivas. Florianópolis: UFSC, 1979. 65p

FREITAS, Leci Silva de. **Programa de serviços penitenciários:** um estudo de caso sobre o sistema estadual de planejamento. 1980. 854 f. 3 v. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução e Pesquisa:** Projetos e Relatórios. 2. ed. rev. atual São Paulo – Loyola, 2004. 295 p.

KWASNICKA, Lavaca, E. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464814>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública:** Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483273>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. Escola de Governo do Rio Grande do Norte (Org.). **Construindo uma Nova Gestão Pública**. Natal: Searh, 2010.

MEYER, Victor Jr.; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária**. Um Diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER, Victor Jr. **A Prática da Administração Universitária**: contribuições para a teoria. Revista Universidade em Debate, v.2, n.1, pg 12-26. 2014. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>>. Acesso em 6 maio 2017.

MICHEL, Helena, M. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais** - 3.ed. – Atlas, 2015. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 6 maio 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010. Tradução de Lene Belon Ribeiro.

MOCKLER, Alan J. Rowe; RICHARD O. Mason; KARL E. Dickel; RICHARD B. Mann; Robert J. et al. **Strategic Management: A Methodological Approach**. 4. ed. Massachusetts: Addison-wesley Publishing, 1994.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Curso de Graduação em Administração a Distância**: Processo Decisório. Florianópolis, 2006.

NASCIMENTO, Ronaldo, E. **Gestão Pública** 3. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502220409>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Administração Pública**: Foco na Otimização do Modelo Administrativo. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende, **Administração pública, concessões e terceiro setor**. 3. ed. rev., ampl. e atual. - Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método, 2015. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530961954>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidade Federal de Santa Catarina, 2015-2019

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública**:

análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476978>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M.. **A nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. Tradução de Luciano Antonio Gomide.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. Tradução de Cid Knipel Moreira.

_____. **Decida e conquiste: o guia definitivo para tomada de decisão**. São Paulo: Saraiva, 2015. Tradução de Arlete Simille Marques.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502116030/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 278 p. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009, Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, I. M. Contribuição para a construção de uma teoria de Gestão Universitária. In: **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Orgs. Amélia Silveira e Maria José Carvalho de Souza Domingues. Curitiba: Juruá, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução Nº 017/CUn/97**. Disponível em: <<http://prae.ufsc.br/files/2011/10/Res017-CUn-97.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

O Processo Decisório no Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal de Santa Catarina, cujo objetivo é investigar como ocorre o processo de tomada de decisão no Centro Socioeconômico. Nosso orientador é o professor Irineu Manoel de Souza. As respostas aqui fornecidas serão utilizadas somente para análise e serão mantidas em sigilo. Agradecemos desde já a sua participação.

Valquiria M.Gonçalves e Vanessa P. P. Silveira

***Obrigatório**

1. Endereço de e-mail *

Perfil do Entrevistado

2.Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

3.Faixa Etária: *

Marcar apenas uma oval.

20 - 30 anos

31 - 40 anos

41 - 50 anos

51 - 60 anos

Mais de 60 anos

4. Formação Acadêmica *

Marque todas que se aplicam.

Graduação

Mestrado

Doutorado

5. Tempo no cargo atual: *

6. Experiência em outras Universidades: *

Marcar apenas uma oval.

Pública

Privada

Não possuo

Estilos de tomada de decisão.**7. Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão? ***

Marcar apenas uma oval.

Alto

Baixo

8. Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

9. Na sua opinião, muita informação no processo de decisão: *

Marcar apenas uma oval.

- Facilita
 Dificulta

10. Na tomada de decisão sua percepção foca em: *

Marcar apenas uma oval.

- Somente Raciocínio Lógico
 Envolve emoção e intuição

11. Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de: *

Marcar apenas uma oval.

- Alta Tolerância
 Baixa Tolerância

12. Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Facilmente
 Com dificuldade

13. Como você considera a avaliação das circunstâncias antes da tomada de decisão: *

Marcar apenas uma oval.

- Relevante
 Superficial

14. No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é: *

Marcar apenas uma oval.

- Resolver com rapidez
 Resolver com cautela

15.No âmbito de decisões, você se considera: *

Marcar apenas uma oval.

Uma pessoa analítica.

Uma pessoa sucinta.

16.Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideias focadas em: *

Marcar apenas uma oval.

Curto Prazo

Longo Prazo

17.Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18.A abrangência de suas propostas de melhoria inclui normalmente todos os envolvidos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

19.O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão?*

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20.No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

21.Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

22.Você se considera aberto para receber as sugestões de sua equipe e subordinados? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Powered by

 Google Forms

ANEXO I – ORGANOGRAMA DO CSE

ORGANOGRAMA DO CENTRO SOCIOECONÔMICO

