

Estrutura de Poder e Processo Decisório em Universidades

**Pedro Antonio de Melo
Marcelino Hirofumi Ito**

RESUMO

A universidade, uma instituição respeitada e admirada por suas características ímpares é o objeto do presente estudo. O assunto abordado é o processo de tomada de decisão na UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, segundo a percepção de seus gestores. Inicialmente, faz-se uma contextualização da contemporaneidade e a inserção da instituição universidade nesse dinâmico e conturbado contexto. Em seguida, são feitos um breve histórico e a definição de processo decisório. Também são abordados temas clássicos como: Classificação de problemas, nível de decisão, nível de incerteza e conflito de objetivos. Na seqüência, o modelo de processo decisório de Simon é apresentado. Tal modelo é pano de fundo para análise das respostas dos dirigentes da UFSC, que tem como características de pesquisa: estudo de caso, eminentemente qualitativo. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada, e as respostas foram analisadas com a técnica de análise de conteúdo. A pesquisa demonstrou que os gestores da UFSC utilizam, consciente ou inconscientemente os passos que são descritos por Simon: inteligência, concepção, escolha e revisão. Nas conclusões, recomenda-se em estudos futuros, o estudo dos traços de liderança dos gestores como fator impulsionador para o desenvolvimento de organizações públicas burocráticas.

Palavras-Chave: Processo decisório. Gestão universitária. Poder na organização.

1 INTRODUÇÃO

Poucas são as atividades nas quais os seres humanos possuem tanta experiência quanto na tomada de decisão. Tomam-se dezenas, talvez centenas de decisões por dia. No contexto do senso comum estas atividades são realizadas corriqueiramente: escolhe-se qual a cor da roupa, o trajeto até o trabalho, o tipo de refeição, o programa de TV, entre outros. No âmbito das organizações, não é diferente. A atividade de tomar decisões é requerida a todo instante, ocorrendo em todos os níveis da organização, influenciando diretamente no sucesso ou fracasso organizacional.

Não obstante, autores da administração contemporânea das organizações descrevem o atual cenário como de elevado grau de complexidade e velocidade de mudanças jamais visto na história da humanidade. Estas mudanças estão alterando as configurações internas e externas às organizações, tais como: processos, cultura, valores, questões sociais, ambientais, políticas, econômicas, tecnológicas, demográficas e governamentais.

Conseqüentemente alteram-se também os sistemas de informação e controles adotados para a permanência, manutenção e sustentação das organizações no mercado. Certamente que as IES - Instituições de Ensino Superior, também são afetadas por este processo de mudança,

exigindo posturas diferenciadas da administração das organizações universitárias para o enfrentamento do cenário posto. Sem dúvida, a dificuldade em tomar a "decisão perfeita" é evidente.

Na UFSC também não é diferente. Ela vem transformando-se ao longo do tempo, adaptando-se ao contexto e buscando novas alternativas para responder às demandas da sociedade.

Assim, neste artigo, apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida sobre as percepções dos gestores da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, em relação ao processo decisório aplicado no cotidiano de uma instituição, que possui além do cunho administrativo, também a responsabilidade pela formação de tomadores de decisões.

2 UNIVERSIDADE NO NOVO MILÊNIO

O descortinar do novo milênio trouxe consigo inúmeras e profundas transformações à sociedade, alicerçado em avanços financeiros e tecnológicos. Outrora, a humanidade carecia de informações e isso gerava incerteza no momento da decisão. Atualmente, a grande dificuldade é saber distinguir qual informação é essencial e necessária para tomada de decisão, visto que a quantidade disponível é abundante. Não obstante, numa era na qual o caos tantas vezes triunfa sobre o controle, conforme afirmam Buchanan e O'Connell (2006), nem séculos de descobertas e avanços dão "conta do recado". A vida "é uma cilada para a lógica", declarou o escritor Gilbert Keith Chesterton (1874-1936), e "Sua imprevisibilidade está sempre à espreita".

No contexto nacional, a exemplo do que vem ocorrendo em diversos países, a sociedade e as organizações vêm experimentando inúmeras transformações, obrigando-as à novas reflexões sobre os caminhos a serem trilhados.

A instituição Universidade, reconhecida pela sociedade como organização catalisadora do processo de criação do conhecimento, capaz de gerar novos paradigmas, consciente de seu papel social, conforme Melo e Novo (2004, 17) "vêm estimulando inúmeras reflexões em relação ao seu papel neste novo contexto".

No mesmo sentido, Rossato (1998) esclarece que a Universidade desempenha relevante papel social, e assim como a sociedade muda, a universidade também se transforma e muda, absorvendo novas formas e funções, ou seja, elas estão inseridas num sistema e estão interagindo com o mundo, sendo que, para o autor, esta capacidade de adaptação e mudança é uma das principais virtudes para sua sobrevivência ao longo do tempo.

Relevante destacar que uma parcela significativa da população percebe apenas a parte visível da Universidade, ou seja, a instituição de ensino formadora de pessoas para o mercado laboral. No entanto, a sofisticação e complexidade das atividades desenvolvidas por algumas instituições universitárias, por meio da pesquisa e da extensão são de proporções inimagináveis, pois ao produzir conhecimento, ciência, tecnologia, arte, cultura, identidade, riqueza material e valores, não está beneficiando apenas ao egresso, mas a sociedade como um todo. Nesse âmbito, Rossato (1998) afirma que as instituições universitárias desenvolveram-se muito no século passado, sendo inegável sua importância no campo do saber, da ciência e contribuição na evolução da humanidade, e que jamais ocupou um lugar

tão importante e atingiu tantos milhões de pessoas, tornando-se passagem obrigatória para praticamente todas as gerações que dirigem o mundo.

No caso brasileiro, a história das universidades, quando comparada aos demais países, é bastante recente, já que as mais antigas aproximam-se do primeiro centenário de existência. Contudo, conforme Melo (2004), apesar do pouco tempo a educação superior tem dado valorosas contribuições para o desenvolvimento social, econômico e cultural do país.

Desta forma, nesse intrincado contexto da contemporaneidade, a instituição universidade vem demonstrando seu valor, no entanto, a gestão está cada vez mais dificultada, necessitando de profissionais preparados. Para Lobo (2000), a gestão universitária deixou de ser assunto para amadores. Afirma que o custo crescente e o aumento do número das universidades impõem gastos à sociedade, que não aceitam ineficiência por parte dos gestores.

Evidencia-se que as Universidades, por sua característica ímpar, de estarem sempre na vanguarda do conhecimento, desenvolvendo novos conceitos e técnicas, formada por um complexo emaranhado de pessoas e objetivos, e, onde insumos, produtos, agentes e clientes confundem-se e sobrepõe-se, exigem profissionais preparados para tomada de decisão. Desta forma, fez-se necessário, para essa análise o entendimento da história e dos principais conceitos sobre tomada de decisão.

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO

Ao longo da história, o ser humano vem ininterruptamente buscando novos instrumentos e novos modelos para ajudá-lo a tomar decisões acertadas. Da intuição a interpretação dos sinais da natureza, consultas aos oráculos e feiticeiros até os mais sofisticados sistemas computacionais, o caminho percorrido pela humanidade é longo e muitas vezes inusitado.

Nas organizações, não é diferente. Ela procura obter o máximo de informações, utilizando ferramentas e técnicas como derivativos, planejamento de cenários, projeção de negócios, opções reais, para decidir corretamente com o intuito de permanecer e competir no mercado.

No processo de tomada de decisão, diferentes aspectos como modelos, tipos, estilos e contexto onde se tomam as decisões estão envolvidos. Compreendê-los é um mergulho em várias disciplinas do saber, como Matemática, Sociologia, Psicologia, Economia e Ciências políticas. Na área das organizações, envolve o estudo do risco e do comportamento organizacional com o intuito de ajudar o gestor a obter melhores resultados. Como afirmam Buchanan e O'Connell (2006) "embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa. A crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos melhoraram, em muitas situações, a tomada de decisão".

Foi em meados do século passado que Chester Barnard, autor de *As Funções do Executivo*, inseriu a expressão "Tomada de Decisão", típica do vocabulário da gestão pública, no mundo dos negócios. Segundo Buchanan e O'Connell (2006), a partir de então, o termo passou a substituir descrições mais limitadas como "alocação de recursos" e "definição de políticas", alterando a forma como o gestor percebia aquilo que fazia, gerando uma nova firmeza no agir, um desejo de conclusão. Segundo Starbuck (apud Buchanan e O'Connell, 2006), a "Definição de políticas pode ser algo interminável, e sempre vai haver recursos a alocar", explica. "Já

decisão implica o fim das deliberações e o início da ação." Sobre o mesmo ângulo, Drucker (2006, p. 9) afirma que "A menos que uma decisão se converta em trabalho, ela não será uma decisão; terá sido no máximo, uma boa intenção".

Diferentemente da pessoa, que podem analisar e decidir sobre problemas individuais informalmente, nas organizações os problemas possuem amplitude e complexidade diferenciadas, envolvendo riscos, incertezas, inúmeras pessoas e níveis dentro da organização. Para Shimizu (2001, p.22), a decisão organizacional "deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente", ou seja, o autor evoca a necessidade da decisão ser tomada conforme determinados procedimentos.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002), uma das definições de decisão é posicionar-se em relação ao futuro. Pode ser entendido também como o processo de escolher informações, atribuir valor a elas, em seguida elencar alternativas de solução e fazer a escolha entre as alternativas. No mesmo sentido, Miglioli (2006) conceitua tomada de decisões como a escolha de uma opção ou mais dentro de um rol de alternativas, seguindo um roteiro preestabelecido, culminando numa solução que resolva ou não o problema.

Assim, um dos principais papéis do gestor é a compreensão da natureza do problema em seus mais diversos ângulos, numa visão multidimensional para que possa levantar alternativas e solucioná-la da melhor forma possível.

2.2 CATEGORIAS DO PROCESSO DECISÓRIO

Quanto à classificação de problemas, sob o ponto de vista do processo decisório, eles podem ser classificados em três categorias: ESTRUTURADOS, SEMI-ESTRUTURADOS e NÃO-ESTRUTURADOS (GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2002). Além disso, o problema pode ser classificado por nível de decisão em: ESTRATÉGICO, TÁTICO, OPERACIONAL. Em vários momentos, percebe-se sobreposições entre os níveis de decisão e os tipos de problema, no entanto a responsabilidade pela decisão será de grupos distintos de decisão.

De fato, a escolha pela utilização de um modelo de decisão depende segundo Shimizu (2001, p.30) de sua finalidade, da possibilidade de tempo e custo e da complexidade do problema. Abaixo, o quadro 1 apresenta o resumo dos níveis de decisão e tipos de problema que podem surgir na organização.

Quadro 1 – NÍVEIS DE DECISÃO E TIPOS DE PROBLEMA				
NÍVEL DECISÃO		OPERACIONAL	TÁTICO	ESTRATÉGICO
Estruturados	Características	Bem definido, Repetitivo	Processo definido, Resultado variável	Objetivo bem definido, Alternativas a serem escolhidas
	Duração – Frequência	Dias/Um mês	Meses/Um ano	Um a cinco anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
	Exemplos	Contabilidade / Folha de pagamento	Análise de orçamento, Previsão a curto prazo	Investimentos, Logística
	Complexidade	Nenhuma	Baixa	Média
Semi-Estruturados	Características	Bem definido, Rotina variada	Definido em níveis diferentes	Novos serviços, Planejamentos
	Duração – Frequência	Dias/Semana	Meses a um ano	Anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente/Diretoria	Diretoria
	Exemplos	Programação da produção, Controle de estoque	Financiamentos, Premios, Preparar PCP ou Orçamento	Nova filial, Fusão/aquisição
	Complexidade	Baixa	Média	Alta
Não-Estruturados	Características	Rotina sujeita a imprevistos	Não rotineiras	Novos empreendimentos
	Duração – Frequência	Dias/Por período	Caso a caso	Anos

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Decisor	Chefe de seção, Gerente	Gerente/Diretor	Diretoria, Acionistas
Exemplos	Capa de revista, Layout de jornal, Compra de software	Contratações, Negociações, Equipamentos	Demissões, Compra de P&D, Nova tecnologia
Complexidade	Média	Alta	Muito Alta

Fonte: adaptado de Shimizu (2003), Gomes, Gomes e Almeida (2002).

Os problemas podem ser classificados ainda, segundo (Shimizu, 2003) conforme o **nível de incerteza** - que envolvem a possibilidade de risco e descrição imprecisa ou difusa do problema - e o **nível de conflito de objetivos** - que envolvem os problemas complexos e não estruturados. A figura 1 ilustra tal classificação.

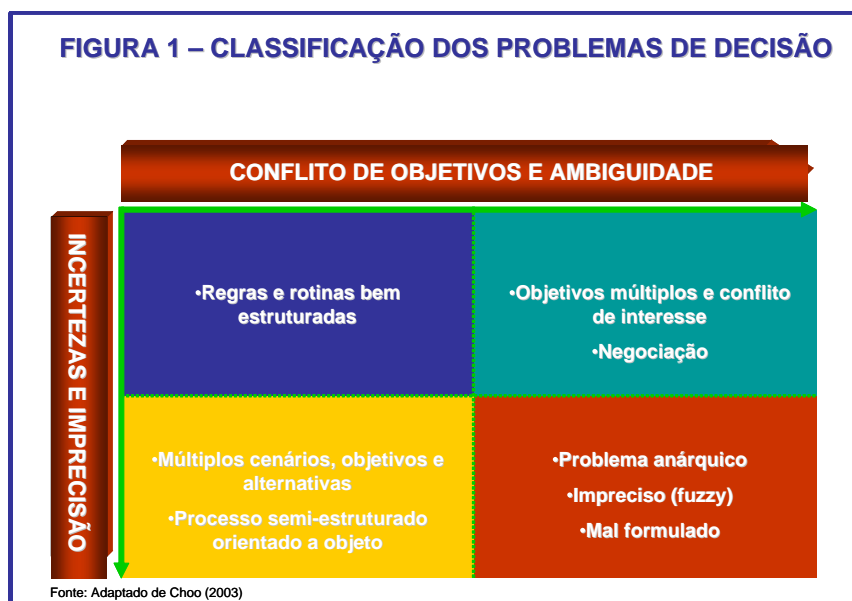
Apresentados os conceitos iniciais sobre o processo decisório, em seguida discute-se o modelo clássico de tomada de decisão, criado por Simon. (1947)

2.3 O MODELO DE SIMON

Em 1978, Herbert Simon recebeu o prêmio Nobel de economia por sua teoria da “racionalidade limitada”. O economista, percebendo os limites da racionalidade humana, preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório. Deste modo, Simon construiu segundo Motta (1996), uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico.

Segundo Simon (1965, p. 95), a **racionalidade limitada** é assim explicada: “O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

- (1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.
- (2) Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora



estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.

- (3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.”

Diante de limitações como tempo e conhecimento, o decisor, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Ele contenta-se com o satisfatório em detrimento do ótimo. Para Simon (1965), a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes. Segundo ele, a tomada de decisão envolve três principais fases:

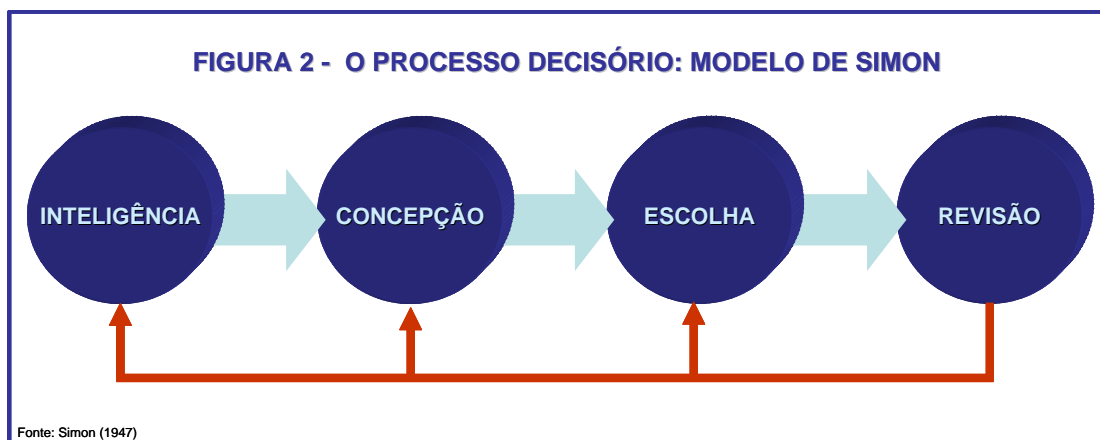
- (1) Encontrar as ocasiões para tomar uma decisão;
- (2) Encontrar possíveis cursos de ação, escolhendo entre eles;
- (3) Avaliar escolhas passadas.

O autor reflete que os decisores dedicam parcela significativa do seu tempo estudando os ambientes econômico, técnico, político e social tentando identificar novas oportunidades, criando, desenhando e desenvolvendo possíveis cursos de ação para lidar com uma situação que necessita de uma tomada de decisão, e dedicam uma pequena parcela do seu tempo escolhendo entre alternativas. Por outro lado, dedicam um moderado tempo avaliando decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que levam as novas decisões.

Simon (1947) descreve o processo de tomada de decisão com as seguintes etapas:

- (1) Etapa de **inteligência** ou investigação, onde ocorre a exploração do ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; as variáveis relativas à situação são coletadas e evidenciadas;
- (2) Etapa de desenho ou **concepção**, onde ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;
- (3) Etapa de **escolha**, onde ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação;
- (4) Etapa da **revisão**, onde ocorre a avaliação de decisões passadas.

A figura 2 ilustra os passos do processo decisório, na concepção de Simon.



Deve-se considerar que entre as etapas que constituem o modelo, pode haver o chamado feedback, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar,

elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.

3 MÉTODO

A pesquisa realizada caracterizou-se como sendo eminentemente qualitativa e descritiva. É um estudo de caso na UFSC, por meio de investigação bibliográfica e de campo. Os dados primários foram obtidos na pesquisa de campo, por intermédio de entrevista semi-estruturada, e a análise de dados, por análise de conteúdo. Os dados secundários resultaram da pesquisa bibliográfica sobre processo decisório e da gestão universitária.

O método adotado para a escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência. A amostra foi escolhida pelo critério de acessibilidade, considerando que os respondentes são dirigentes da UFSC, com uma extensa agenda de trabalho, os quais puderam ser contatados com certa facilidade. A amostra constituiu-se de 5 (cinco) dirigentes, sendo: 2 (dois) da administração central da universidade, 1 (um) diretor de centro, 1 (um) chefe de departamento e 1 (um) coordenador de curso.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os relatos foram analisados buscando-se identificar a presença (ou não) das principais etapas do processo decisório estabelecidas por Simon (1947), quais sejam: inteligência, concepção, escolha, revisão e a presença ou não de *feedback*.

Para tanto, realizou-se uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42) consiste em: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Os entrevistados serão identificados da seguinte maneira:

Entrevistado	Identificação
Dirigente da Administração Central 1	A
Dirigente da Administração Central 2	B
Diretor de Centro	C
Chefe de Departamento	D
Coordenador de Curso	E

Desta forma, apresenta-se em seguida a análise dos dados, conforme o modelo de Simon (1947).

A) Aspecto da INTELIGÊNCIA

Segundo o Modelo de Simon (1947) a inteligência é desenvolvida a partir de um diagnóstico da realidade institucional, onde por intermédio da investigação, ocorre a exploração do

ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar as possibilidades e as dificuldades, na perspectiva de construir um quadro real próximo da realidade que subsidia a tomada de decisões.

No que tange esta categoria, é possível perceber que os dirigentes desempenham essa etapa do processo decisório quando demonstram ter conhecimento do ambiente onde estão inseridos, afirmando que a UFSC, possui uma estrutura burocrática, ordenada por leis, decretos, regimentos, etc. que os obriga a cumprir determinações como: alocação da carga horária de professores nos departamentos para o semestre, solicitar o pagamento dos funcionários aos órgãos competentes e autorizar o pagamento nas datas corretas. Por outro lado, é imperativo o conhecimento do contexto na qual a instituição está inserida, envolvendo características macroeconômicas da gestão governamental.

Sobre este aspecto, transcrevendo literalmente a fala do dirigente “C”: “A Universidade é uma instituição pública e burocrática. Toda burocracia pública exige “papel” e isso não é o problema.” Para o dirigente “A”, existem os procedimentos que são executados, seguindo o que a legislação pede: “É possível separar com muita clareza dois tipos de procedimentos: O procedimento burocrático estabelecido ele anda por si só (...). A Universidade é um órgão público, e nós fazemos apenas o que nos é autorizado a fazer.”

Nos depoimentos, pode-se identificar também, descrições de dificuldades para a tomada de decisão. O entrevistado “B” descreve: “Diferentemente de uma empresa privada, a decisão é mais complexa, pois trabalha-se numa organização em que o produto final é algo que não é muito fácil de se mensurar.”

B) Aspecto da CONCEPÇÃO

Na categoria CONCEPÇÃO, Simon (1947) define que nesta etapa ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis.

Esta etapa do processo decisório está eminente e absorvido pelos dirigentes quando se identifica no relato do decisor, a descrição de um problema como o descumprimento de ritos e normas, e a partir disso, se constroem e analisam as alternativas possíveis para resolução das mesmas.

Este aspecto pode ser percebido quando o dirigente “C” contextualiza: “um aluno que jubila na universidade, entra com uma solicitação de prorrogação de prazo, junto ao coordenador de seu curso, que nega o pedido. O aluno recorre ao colegiado do curso, que também nega o pedido. Em seguida, o aluno busca o centro de ensino, fora do prazo, que negado o pedido. Posteriormente, o aluno recorre à câmara de ensino, que acolhe o pedido.” Segundo o dirigente “C”, como o prazo para recurso estava vencido na terceira instância, o processo não deveria ser recebido pela universidade, em uma franca demonstração da fragmentação do poder na instituição.

Já o dirigente “D”, pondera da seguinte maneira sobre a criação de alternativas para decisão: “As pessoas tem o livre arbítrio de decidir conforme o pensamento dela, mas como saber se a decisão é a melhor para a universidade? Acredito que as decisões deveriam ser tratadas no campo do conhecimento, conhecimento como saber e como informação.”

C) Aspecto da ESCOLHA

No que se refere a categoria ESCOLHA, Simon (1947) define que ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação.

Nesse sentido, é possível perceber no depoimento dos entrevistados que as seleções de alternativas são submetidas para as instâncias colegiadas, tanto em nível de curso, como no departamento, no centro ou na administração superior.

Conforme depoimento de “E”: “No colegiado do curso, a participação se dá por meio dos professores dos departamentos que oferecem disciplinas nos respectivos cursos de graduação, contribuem para que as decisões do colegiado estejam amparadas na diversidade acadêmica, estabeleçam formas de o curso ter um encaminhamento conforme objetivos traçados.”.

D) Aspecto da REVISÃO

Esta categoria, para Simon (1947) é onde ocorre a avaliação de decisões passadas.

No depoimento do dirigente “C”, fica eminente essa atitude quando afirma: “Dessa forma o processo de decisão fica comprometido.”, quando se refere ao processo de revisão de prazo do aluno em jubramento.

Percebe-se também, esta categoria, no depoimento do dirigente “B” quando relata a respeito da decisão da atual gestão de fundir duas pró-reitorias em uma: “Hoje a gestão está mais ágil, pois uma instância foi diminuída. A decisão é mais rápida.”.

4.1 REFLEXÕES

O processo de tomada de decisão em organizações é a principal função de um gestor. Cabe a ele decidir os rumos de uma organização para criação de um novo parque industrial, a criação de novos produtos ou a retirada de investimentos de uma determinada região. No contexto da UFSC, em função de sua característica pública e burocrática, cabe ao gestor verificar a compatibilidade dos processos com a legislação em vigor, encaminhar e acompanhar processos, criar regimentos, zelar pela principal finalidade de uma universidade.

O estudo procurou investigar a percepção do gestor da UFSC, em relação ao processo de tomada de decisão dentro desta conturbada, única e criativa organização. Verificou-se, segundo o modelo de Simon (1947), quais as características dos passos do processo decisórios estão presentes.

Desta forma, ao verificar-se como as decisões são tomadas, segundo o modelo de Simon (1947), identificou-se conforme depoimento dos gestores da UFSC, que eles estão realizando os procedimentos relacionados ao processo de tomada de decisão, talvez até de forma inconsciente.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Conforme Simon (1965), os gestores dedicam parcela significativa do seu tempo estudando os ambientes nas quais estão inseridos. Pode-se verificar tal atitude quando os entrevistados “C”, “A” e “B” afirmam estarem inseridos numa organização de caráter público e burocrático, onde existem leis preestabelecidas que devem ser seguidas, ou quando demonstram preocupação com a relação universidade e sociedade, ou quando demonstram indignação aos limitados recursos que são destinados à educação superior, e neste caso a UFSC.

Nos depoimentos, pode-se constatar também a preocupação em avaliar as decisões já tomadas, demonstrando comprometimento e interesse dos gestores nas próximas decisões, ou seja, percebe-se a preocupação pelo futuro da organização, corroborando com Gomes, Gomes e Almeida (2002) que afirmam que decisão também é posicionar-se em relação ao futuro.

Pode-se destacar ainda, que um dos principais traços de personalidade necessários para o gestor de organizações de caráter público e burocrático é a liderança, pois o gestor torna-se o arco impulsionador que dá vida aos procedimentos rotineiros e motiva os seus pares a procurarem novas razões para a organização. Desta forma, recomenda-se para futuras pesquisas, que o tema liderança dos gestores no processo decisório de organizações de caráter público seja estudado em profundidade.

Assim sendo, conclui-se que as Universidades são organizações únicas na sociedade. Elas são responsáveis pela formação da maioria dos talentos para as organizações. No caso brasileiro, é responsável também pela maioria dos trabalhos de Pesquisa e Desenvolvimento. Por meio das suas áreas de conhecimento, pode-se considerar também como espaço ímpar de criatividade, já que a todo instante apresenta soluções para os mais diversos problemas da sociedade.

Outrossim, por ser uma instituição pública, a UFSC tem o compromisso maior com a sociedade na perspectiva de utilizar o arcabouço de conhecimentos produzidos para diagnosticar os problemas do contexto social, produzindo informações e conhecimentos e divulgando-os de maneira transparente. Deve ter também, o compromisso de elaborar estratégias de resolução destes problemas a partir da construção de modelos e instrumentos para subsidiar a tomada de decisão, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Eladio de Almeida; DIAS SOBRINHO, Jose; Universidade Estadual de Campinas. Burocracia e processo decisório na administração das universidades federais brasileiras : um estudo de caso. 1981. 115f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas.

CARVALHAL, Maria Regina Daltro Ferreira. Cara ou coroa? : breve mitologia do processo decisório administrativo. Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e Científicos, 1981. 113p.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento : como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

DAVENPORT, Thomas H; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004. 407 p.

ELSTER, J. Ulysses and the Sirens: studies in Rationality and Irrationality. Cambridge:

ELSTER, Jon. Peças e engrenagens das ciências sociais. Rio de Janeiro: Relume Dumara, c1994. 211p.

ELSTER, Jon. Solomonic Judgements: studies in the limitations of rationality. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, 232 p.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002. 264p.

KEPNER, Charles Higgins; TREGOE, Benjamin B. O administrador racional : uma abordagem sistemática a solução de problema e tomada de decisões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974. 238p

LOBO, Roberto Leal, Gestão universitária e seus desafios. Disponível em <http://www.loboeassociados.com.br>. Acesso em 10.08.2006.

MELO, Pedro Antônio de A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras, Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p.

MOTTA, P. R. A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1996, 256p.

NOVO, Luciana Florentino; Universidade Federal de Santa Catarina. Importância da FURG no desenvolvimento econômico-social do município do Rio Grande. Florianópolis, 2004. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. Faces da decisão : as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: MAKRON BOOKS, c1997. 275p.

RAIFFA, Howard. Teoria da decisão: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza. Petrópolis: Vozes, 1977. 346p. 65.012.122.16 R149t

RISTOFF, Dilvo Ilvo. *Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior*. Florianópolis: Insular, 1999.

ROSSATO, Ricardo, *Universidade: nove séculos de história*, Ediupf, Passo Fundo, 1998.

SHIMIZU, Tamio. Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão. São Paulo: Atlas, 2001. 317p.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

SIMON, Herbert Alexander. A capacidade de decisão e de liderança. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1963. 76p.

SIMON, Herbert Alexander; Fundação Getúlio Vargas. Comportamento administrativo : estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970. 277p.

TORRES, N. Manual de planejamento da informação empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.