



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

PROCESSO DECISÓRIO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL E NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Greicy Bainha Pacheco

UFSC

greicybainha@hotmail.com

Alecsander Souza Mattos

UFSC

tracksecret@hotmail.com

RESUMO

O objetivo do presente artigo é analisar o processo decisório no serviço público. Foi utilizado como campo de estudo na presente pesquisa a Coordenadoria do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o Setor de Representação e Alienação de Bens Móveis e Imóveis da Caixa Econômica Federal (CEF) em Florianópolis, SC. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa, utilizando-se além da pesquisa bibliográfica, entrevistas com os principais atores envolvidos na tomada de decisão nos referidos setores. Os resultados da pesquisa indicam que o principal fator limitante na tomada de decisão nas organizações pesquisadas é a falta de autonomia dos dirigentes, mesmo tratando-se de setores da administração indireta, ou seja, autarquia especial no caso da UFSC e empresa pública, o caso da Caixa Econômica Federal.

Palavras-Chave: Processo Decisório. Serviço Público. Administração Indireta.

DECISION MAKING IN THE PUBLIC SECTOR: A CASE STUDY IN THE FEDERAL SAVINGS AND IN THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

ABSTRACT:

The aim of this paper is to analyze the decision-making process in the public service. Was used as a field of study in this research the Coordinator of the Undergraduate Program at the Federal University of Santa Catarina (UFSC) and the Sector Representation and Disposal of Property and Assets of Caixa Economica Federal (CEF) in Florianópolis, SC. This is a descriptive research with predominantly qualitative approach, using in addition to the literature search, interviews with key actors involved in decision making in these sectors. The survey results indicate that the main limiting factor in decision making in the organizations surveyed is the lack of autonomy of the leaders, even in the case of indirect administration sectors, in other words, special autarquia in the case of UFSC and public company the case of Caixa Economica Federal.

Keywords: Decision making process. Public Service. Indirect Administration.

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer organização, o processo decisório deve envolver o conhecimento de todos os colaboradores, buscando encontrar as melhores alternativas para solucionar um problema existente ou o melhor caminho que a organização deverá seguir numa determinada situação. O Processo Decisório está relacionado ao planejamento da organização afetando diretamente sua essência, porém também pode ser compreendido como apenas uma etapa do todo.

Segundo Souza, Moritz e Pereira (2010), tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

No ambiente das organizações, duas variáveis estão sempre presentes: a Informação e a Comunicação. Ambas são extremamente importantes para facilitar o processo da tomada de decisão organizacional.

Com a evolução das teorias da administração, o processo decisório também foi evoluindo e se adaptando as mais diferentes realidades. Tal complexidade torna cada vez mais difícil identificar a decisão mais apropriada de acordo com o problema para atingir determinado objetivo.

Pereira e Fonseca (2009) caracterizam as decisões de três formas distintas, de acordo com os períodos da administração. Em um primeiro momento, escola clássica, as decisões eram centralizadas no proprietário que detinha o poder de escolher o que julgasse melhor para a empresa e os trabalhadores. Já na década de 60, com a escola comportamental e a contribuição de Simon, entendeu-se que como não se tem condições de avaliar todas as alternativas e suas consequências, o decisor tende a simplificar a situação para torná-la administrável. E por fim, nas organizações contemporâneas o estudo da decisão extrapola a área organizacional e passa para o domínio da ciência política, dentro de uma nova perspectiva que integra todas as decisões humanas como frutos de suas decisões.

Este estudo aborda o processo decisório no serviço público tendo como campo de pesquisa a Coordenadoria do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o setor de Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis (RELIE/FN) da Caixa Econômica Federal (CEF) em Santa Catarina.

Em relação ao primeiro ambiente de pesquisa, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia especial, é uma instituição federal brasileira de ensino superior localizada na cidade de Florianópolis, com 53 anos de atuação no ensino, na pesquisa e extensão.

A Caixa Econômica Federal (CEF), empresa pública, é uma instituição financeira do governo federal brasileiro, sediada em Brasília e com mais de 36,2 mil filiais em todo o território brasileiro e parcerias no exterior. Fundada há 153 anos, a CEF integra o Sistema Financeiro Nacional.

As organizações públicas têm por objetivo a realização de serviços em prol da sociedade, com efeito suas demandas exigem um trabalho padrão, com garantia de que seus serviços irão ser realizados com qualidade.

O modelo de administração burocrática que é predominantemente utilizado nas instituições públicas brasileiras é um fator limitante em relação às tomadas de decisão, pois

gera excessiva demora na execução dos processos, dificultando conseqüentemente o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Buscando compreender a complexidade dos processos de tomada de decisão no setor público, elegeu-se para o presente artigo o seguinte problema de pesquisa: “Quais são as dificuldades encontradas na tomada de decisão na Coordenadoria do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e no Setor de Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis da Caixa Econômica Federal (CEF)?”.

Para responder o referido problema de pesquisa definiu-se o seguinte objetivo para este estudo: Analisar as dificuldades encontradas na tomada de decisão na Coordenadoria do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e no Setor de Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis da Caixa Econômica Federal (CEF).

A pesquisa tem importância para conhecimento acadêmico, pois aborda a teoria com práticas administrativas de diferentes âmbitos do setor público, proporcionando uma visão sistêmica do processo de tomada de decisão na administração pública brasileira.

Foi oportunidade singular o desenvolvimento da pesquisa, possibilitando o conhecimento dos caminhos percorridos na tomada de decisão no setor público.

A pesquisa foi viabilizada graças à facilidade de acesso aos dados, por parte dos autores, em razão do conhecimento que os mesmos possuem de ambas as organizações, facilitando o contato com responsáveis diretos dos setores pesquisados.

2 O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Conceitua-se processo decisório como sendo o processo de escolha do caminho mais adequado à organização, em uma determinada circunstância. Para que uma organização ganhe vantagem competitiva em relação aos demais, é necessário que ela obtenha também um desempenho superior, sendo assim, deve estabelecer uma estratégia adequada de forma que tome decisões certas no momento oportuno.

Os estudiosos abordam o processo decisório em várias dimensões Souza; Moritz; e Pereira (2006) afirmam que:

O Processo Decisório está vinculado à função de Planejamento, inserido no corpo maior da Ciência da Administração. Alguns autores da Administração o consideram a essência da gestão, outros o entendem como uma etapa desta função e ainda pode ser visto como um caminho que induz as pessoas a produzir decisões, tanto em empresas privadas como em órgãos públicos ou em relação à vida pessoal. (SOUZA; MORITZ; PEREIRA, 2006, p.1).

Uris (1989) descreve seis etapas no processo de tomada de decisão, ou seja: Análise e identificação da situação; Desenvolvimento de alternativas; Comparação entre as alternativas; Classificação dos riscos de cada alternativa; Escolher entre a melhor alternativa; Execução e avaliação.

De acordo com Perdigão et. al (2012) as etapas do processo decisório devem ser explicitadas, sendo primeiramente analisada a situação do ambiente onde o problema está inserido e devendo ser claramente identificado através do levantamento de informações, para que se possa chegar a uma decisão segura e precisa. Em seqüência deverão ser desenvolvidas as alternativas em função da coleta de dados, podendo se chegar a possíveis alternativas para a resolução do problema proposto. Após o levantamento das vantagens e desvantagens de

cada alternativa é fundamental a classificação dos riscos, considerando que estes estão presentes em todas as decisões, sendo sempre importante levar em consideração o grau de risco e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau ou maior benefício em função desse risco. Tendo o conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos o decisor será capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema. Então, a alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores.

De acordo com Bispo e Cazarini (1998), o processo decisório está intimamente relacionado com o tempo e com capacidade humana e computacional de processar informações em tempo hábil.

A informação é um componente fundamental no processo decisório. A quantidade e qualidade das informações tem uma grande influência na tomada de decisão por parte dos gestores, pois quanto mais informação se possui a respeito de um determinado assunto, melhor será a sua compreensão e mais fácil a sua solução do problema. Gates (1995) ensina que:

Informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível e nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder. O controle da informação é alvo de governos, empresas e pessoas. (GATES, 1995, p.62).

Além da qualidade e quantidade da informação, fatores como inteligência, nível social, sexo, religião, costumes, crenças, ética, motivação, organização, saúde, família entre outros aspectos pessoais e profissionais podem afetar de maneira significativa a tomada de decisão por parte do gestor e conseqüentemente o resultado obtido. Nessa direção, Bazerman (2004) adverte que:

Iniciamos um novo século com um vasto conhecimento sobre como usar a tecnologia para integrar dados e tomar decisões rotineiras. Contudo, computadores não podem tomar decisões que envolvam valores e preferências quanto ao risco. Nesse caso, exige-se o julgamento humano. (BAZERMAN, 2004, p.3)

De acordo com o citado autor muitos administradores acham que a capacidade de julgamento é inata: “Algumas pessoas tem e outras não.” Essa atitude pode desperdiçar recursos humanos críticos nas organizações. Embora a aptidão para tomar decisões talvez seja parcialmente inata, o treinamento pode causar um efeito significativo sobre a qualidade do julgamento.

Em relação aos níveis de decisão, classificam-se em: Operacionais, Táticas e Estratégicas. El-Aouar e Solino (2001) definem que as decisões operacionais são aquelas que absorvem a maior parte da energia e da atenção da empresa e têm como objetivo a maximização da rentabilidade das operações correntes a partir do aumento da eficiência do processo de conversão dos recursos da empresa. Já as decisões táticas estão voltadas para a estruturação da empresa, visando os melhores resultados possíveis de desempenho. E por fim as decisões estratégicas são definidas como aquelas que dizem respeito à relação entre empresa e seu ambiente, se esta deve diversificar-se e em que áreas, e como a empresa deve desenvolver e explorar sua posição atual relativamente a produtos e mercados.

As decisões poderão ser ainda: Programadas, aquelas rotineiras, repetitivas, mais eficientes e que resultam em menores custos; e não Programadas que são mais específicas, nas quais as soluções são encontradas à medida que os problemas aparecem. As decisões não programadas geralmente baseiam-se em julgamento, intuição e criatividade, enquanto que as decisões programadas são baseadas em regras e normas.

Embora se saiba que a melhor decisão seria tomada com o prévio conhecimento pleno de todos os fatores e variáveis que possam afetar o resultado, isso não é possível. Graeml (2004) observa que o processo de decisão possui alguns fatores limitantes, entre eles a percepção limitada, na qual não se pode identificar todas as alternativas possíveis; e a informação parcial, que acontece quando não se tem acesso a todos os fatores que podem interferir sobre o bom desempenho de cada uma das alternativas.

Sabbadini (2005) apud Fonseca (1997) ressalta que a decisão pode ser fruto da racionalidade. A racionalidade entendida como a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, habilitando o homem a escolher entre alternativas, a julgar os riscos decorrentes das suas consequências e efetuar escolhas conscientes ou deliberadas.

Franklin et al (2011) apud March e Simon (1972) afirmam que a racionalidade só funciona na certeza e que esta certeza pressupõe: que todas as alternativas sejam dadas; que todas as resultantes associadas a essas alternativas sejam conhecidas; e que se tenha uma completa classificação, por ordem de utilidade, de todos os possíveis conjuntos de possibilidades.

É possível caracterizar os diversos tipos de racionalidade envolvidos nos processos decisórios. Herbert Simon define racionalidade em: Objetiva: baseia-se em fatos e dados mensuráveis e eficazes; Subjetiva: baseia-se em informações e conhecimentos reais, filtrados por valores e experiências pessoais; Consciente: o ajustamento dos meios aos fins constitui um processo consciente; Deliberativa: elaboração dos meios aos fins provocada deliberadamente; Organizacional: orientada na direção dos objetivos da organização; e Pessoal: busca os objetivos do indivíduo.

É importante que os decisores estejam conscientes das limitações do processo decisório humano, para procurar se precaver contra efeitos dessas deficiências sobre as decisões que tomam nas organizações. (GRAEML, 2004).

Consta-se desta forma que a decisão envolve elementos racionais, levantamento de informações, consciência dos fatos, identificação de alternativas, escolha de objetivos, mas há também um conteúdo ético já que, por trás das escolhas individuais, há conjuntos de valores específicos e próprios de cada indivíduo ligados às suas experiências e a sua visão do mundo, o que, por sua vez, é permeado não só pela racionalidade instrumental como também pela racionalidade substantiva (SILVA e FERNANDES, 2011).

Assim, a tomada de decisão é extremamente vinculada à capacidade humana e com isso sofre consequências de decisões humanas, como equívocos, tendenciosidade e possibilidade de erro.

2.1 Processo Decisório no Setor Público

O processo decisório, de fato, é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada (BAZERMAN, 2004).

No setor público constata-se que a morosidade predomina nas decisões, pois os processos em geral são mais lentos devido ao excesso de burocracia.

Medeiros e Levy (2010) dizem que quando se fala de gestão pública, fala-se pelo mesmo motivo de uma técnica que é puramente administrativa e de um resultado que tem que ser eminentemente social.

De qualquer forma o conceito de administração pública é mais profundo. De acordo com Vieg (1968) a administração pública significa um conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento de políticas públicas. Para o citado autor, esta é percebida como a parte da política que se concentra na burocracia e em suas relações com os ramos executivo, legislativo e judiciário do governo. É a parte mais manifesta do governo, ou seja, o próprio governo em ação.

Dessa forma, para entender melhor o funcionamento da Administração Pública brasileira faz-se necessário conhecer sua evolução, ou seja, a Administração Patrimonialista, a Administração Burocrática, a Administração Gerencial e o Novo Serviço Público.

A Administração Pública Patrimonialista foi o primeiro modelo de administração pública que surgiu no Brasil, caracterizando-se por diversos períodos de centralização e descentralização, nos quais a confusão entre o que é público e o que é privado, forte corrupção e nepotismo

Luis et al (2010) classifica a administração pública patrimonialista como sendo o modelo mais antigo vivido pelo Brasil, no qual o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano.

Na década de 30 com a emergência do capitalismo moderno, surgiu então, o modelo Burocrático. Este modelo enfatiza o controle rígido de processos e normas. Porém, quando esse controle se transforma na razão da administração, se afasta de sua missão básica que é servir à sociedade, gerando uma característica conhecida como disfunção da burocracia: ineficiência.

A Administração pública burocrática traz, em seu cerne, as ideias de profissionalização, de carreira, de hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, caracterizando assim um poder racional-legal. (LUIS et al, 2010).

Em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, iniciou-se de forma sistemática, uma reforma administrativa no Brasil, embasada no modelo Gerencial. Esse modelo trouxe à administração pública conceito de administração de empresas, tendo como foco os resultados e não os processos.

Pereira (1996) afirma que a administração pública gerencial tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração das empresas, sem, contudo perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público. Na mesma direção Garde (2001, apud MARQUES, 2003) ressalta que:

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos. (GARDE, 2001, apud MARQUES, 2003, p.221).

Por fim, o Novo Modelo de Administração Pública, ou seja, o Novo Serviço Público, de acordo com Denhardt (2012) apresenta uma visão mais sistêmica da administração com um caráter social-participativo, no qual tenta preencher as lacunas deixadas pelos modelos anteriores. O Novo Serviço Público apresenta as seguintes características: Busca servir a cidadãos; visa o interesse público; dá precedência à cidadania e ao serviço público; pensa estrategicamente; age democraticamente; e sem esquecer-se de dar valor às pessoas.

2.2 Setor Público

De acordo com Silva e Medeiros (2009) o setor público abrange a administração direta e a administração indireta, que compreende as autarquias e as fundações das três esferas de governo (federal, estadual e municipal) e suas respectivas empresas estatais, o Banco Central e o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

O glossário da Câmara dos Deputados define setor público como a “expressão que designa o conjunto de órgãos, entidades e empresas estatais pertencentes a uma determinada esfera do Governo”. Sendo essa expressão utilizada frequentemente, como sinônimo de Administração Pública.

O setor público cumpre sua finalidade quando o Estado produz, entrega e distribui bens e serviços para os seus cidadãos. Algumas das atividades inerentes ao setor público são proporcionar a segurança social, administrar o planejamento urbano e organizar a defesa nacional.

As exigências para um serviço público de qualidade, célere, eficaz, eficiente, transparente e com menos recursos, são cada vez maiores. Para se obter esse serviço tanto desejado pela população são necessárias adaptações e inovações na forma de administrar o serviço público, sendo a tomada de decisão fator essencial nessas mudanças.

Medeiros e Levy (2010) defende que como nos setores privado e não governamental, no setor público, também estão implícitas no conceito de gestão a eficiência, a eficácia e a efetividade. A diferença é que no setor público a efetividade é essencialmente um valor público, um ganho social.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, a Carta Magna brasileira, o comportamento dos gestores deve estar em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública (Art. 37, CF), que são: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência.

- a) **Legalidade:** Todo ato administrativo deve ser antecedido de lei que o fundamente;

A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está. Em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não pode se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 2003).

- b) **Impessoalidade:** A prática do ato para o seu fim é unicamente o interesse público;

O Ministro do STF Menezes Direito defende de acordo com o art. 37 § 1º da CF que - O rigor do dispositivo constitucional que assegura o princípio da impessoalidade vincula a publicidade ao caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (BRASIL, 1988).

- c) **Moralidade:** Pressuposto da validade do ato praticado por qualquer servidor público;

A Administração e seus agentes têm de atuar na conformidade de princípios éticos. Violá-los implicará violação ao próprio direito, configurando ilicitude que assujeita a conduta viciada a invalidação (MELLO, 2004).

- d) **Publicidade:** Todo ato administrativo deve ser publicado;

Art. 5º. CF 88 [...] XXXIII – Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

- e) **Eficiência:** Atuação idônea, econômica e satisfatória, na realização das finalidades públicas.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

De acordo com Mello (2004) violar um princípio é mais grave do que violar uma norma. A desatenção ao princípio implica não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos.

Desta forma, o gestor público tem o papel de agregar novos valores à administração pública em prol de serviços públicos de qualidade. É importante ressaltar que a Administração Pública é a arte e a ciência da gerência aplicada aos negócios do estado. (WALDO, 1971).

Para Silva (2006) a Administração Pública pode ser definida como o conjunto de meios institucionais, material, financeiro e humano preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder Político; em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo que se serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota seus aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder Político e as operações, as atividades administrativas.

No final da década de 60 surgiram algumas iniciativas buscando a implantação da administração pública gerencial com a edição do Decreto-Lei 200/67, flexibilizando a gestão pública com a descentralização administrativa, reestruturando a administração direta e criando a administração indireta.

2.2.2 Administração Direta

A Administração Pública Direta, também conhecida por administração pública centralizada, em si é a própria administração pública. A administração pública Direta é composta por órgãos sem personalidade jurídica, entre eles a União, os Estados, os Municípios e um Distrito Federal.

De acordo com Mello (2004) na Administração Pública Direta como o próprio nome diz, a atividade administrativa é exercida pelo próprio governo que “atua diretamente por meio dos seus Órgãos, isto é, das unidades que são simples repartições interiores de sua pessoa e que por isto dele não se distinguem”.

2.2.1 Administração Indireta

Com base no Art. 4º, II, a, d, Decreto-Lei 200/67 e Lei n. 11.10 a administração pública indireta corresponde às pessoas jurídicas constituídas para o desempenho especializado de um serviço público. São vinculadas à administração pública direta, mas gozam de autonomia de gestão.

A Administração Pública Indireta, ou descentralizada, veio a com o objetivo de flexibilizar a administração pública brasileira.

Mello (2004) defende que a Administração Central tem de influir sobre a pessoa descentralizada. Assim, enquanto os poderes do hierarca são presumidos, os do controlador só existem quando previstos em lei e se manifestam apenas em relação aos atos nela indicados.

Infere-se desta forma, que o Estado atua de forma indireta na prestação de serviços públicos através de entidades, pessoa jurídica de direito público ou privado.

2.2.2.1 Autarquia especial

Gurgel e Costa (2007) afirmam que nos termos do Decreto-Lei n. 200/67 art. 5º I, a autarquia é definida como um serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram para seu melhor funcionamento gestão administrativa e financeira descentralizadas. Já a autarquia de regime especial, se distingue da autarquia comum em razão da lei que a criou conferir-lhe maiores privilégios, de modo a ampliar a sua autonomia e possibilitar o cumprimento adequado de suas finalidades.

A Constituição Federal em seu Art. 207 define que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. (BRASI, 1988)

Assim, as universidades federais são autarquia especiais, pois tem autonomia didática e científica além de administrativa.

2.2.2.2 Empresa Pública

As Empresas Públicas são empresas com personalidade jurídica de Direito Privado, constituídas em qualquer uma das modalidades empresariais, que exercem funções atípicas.

São Empresas Estatais, ou seja, sociedades empresariais que o Estado tem controle acionário constituídas exclusivamente por capital público, vindo daí sua denominação, pela origem de seu capital.

De acordo com a Controladoria Geral da União (CGU) Empresa Pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas no Direito.

3 METODOLOGIA

No presente artigo foi efetuada uma pesquisa de campo, por meio de um estudo de caso sobre o processo decisório, tendo como base a Coordenadoria do Curso de Administração da UFSC e o setor de Arrendamento da Caixa Econômica Federal em Florianópolis.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006) a pesquisa de campo é aquela em que se observa e coleta os dados diretamente no próprio local em que se deu o fato em estudo, caracterizando-se pelo contato direto e sem interferência do pesquisador, pois os dados são observados e coletados tal como ocorrem espontaneamente.

Segundo Almeida (1996) um estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo, pois objetivou-se a identificação, o registro e a análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, tendo sido utilizada entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados.

Foram realizadas entrevistas com o coordenador do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e com a chefe de expediente da Coordenadoria do Curso de Administração da UFSC. Foi realizada também uma entrevista com a gestora de um dos setores da Caixa Econômica Federal/SC, responsável pela coordenação da RELIE/FL.

A coleta de dados durante as entrevistas foi parte fundamental para a definição dos resultados da pesquisa. Essa coleta foi possível devido aos autores possuírem acesso aos dados e informações referentes aos setores das organizações pesquisadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Universidade Federal de Santa Catarina - Coordenadoria do Curso de Administração

O Curso Superior de Administração e Finanças foi criado pelo Decreto nº 20.158, de 30 de junho de 1931, tendo sido reconhecido somente 13 anos depois. A primeira turma do curso ingressou em 1966. Em 1969 colaram grau os primeiros bacharéis em Ciências Administrativas. Porém somente em 1975, de acordo com o Decreto nº 75.590, o Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina foi reconhecido pelo MEC (DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 2014).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação (MEC), foi fundada no dia 18 de dezembro de 1960, na capital do estado de Santa Catarina. É uma Universidade pública e gratuita, com 5 campi no estado entre eles: Araranguá, Blumenau, Curitiba, Florianópolis e Joinville. Tendo sede em Florianópolis, no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima e possui 11 centros de ensino (DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a UFSC tem como missão “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Segundo o Webometrics Ranking of World Universities de 2013 a UFSC foi considerada a quinta melhor do país, a sexta da América Latina e a 205ª do mundo (WEBOMETRICS RANKING OF WORLD UNIVERSITIES, 2014).

De acordo com o Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a criação do curso de Graduação em Administração, considerado um dos melhores do País, foi uma resposta ao reclame da economia catarinense que, no início dos anos 60, clamava por mais administradores para conduzirem os seus destinos (DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Atualmente, o Departamento de Ciências da Administração da UFSC oferta cursos de Graduação e Especialização em administração, tanto na modalidade presencial quanto a distância, além de Mestrado Profissionalizante em Gestão Universitária, Mestrado Acadêmico

em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração, bem como cursos de Capacitação e aperfeiçoamento.

4.1.1 Caracterização do Processo Decisório na Coordenadoria do Curso de Administração da UFSC

As atividades da Coordenadoria do Curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina são realizadas pelo coordenador de curso, servidor docente, juntamente com a chefia de expediente e mais um servidor técnico administrativo. Os servidores técnicos administrativos da coordenadoria do curso são responsáveis pelos processos de gestão acadêmica, constituindo-se basicamente de decisões programadas. Tais decisões são baseadas no regimento dos cursos de graduação da UFSC, resolução 017/CUn/97 e demais normas da universidade.

O coordenador do curso configura-se como o principal decisor, respeitando contudo as decisões do colegiado. O colegiado do curso de graduação em Administração é composto por seis professores do departamento de Ciências da administração, um representante do Centro Socioeconômico, um do Centro de Físicas e Matemáticas, um do Centro de Ciências Jurídicas, um do Centro de Filosofia e Ciências Humanas, um do Centro Tecnológico e dois representantes discentes que fazem parte do Centro Acadêmico de Administração.

O coordenador toma as decisões mais estratégicas do curso, normalmente as decisões não programadas, as quais se enquadram, por exemplo, a elaboração ou mudança da grade curricular do curso, o aval para formatura dos alunos que concluíram devidamente o curso, entre outras atividades relevantes.

De acordo com o art. 3º da resolução 017/CUn/97 colegiado do curso tem as seguintes atribuições: estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso; elaborar o seu regimento interno; elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações; analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias; fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica; fixar o turno de funcionamento do curso; fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação; deliberar sobre os pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso; emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior; deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso; exercer as demais atribuições conferidas por lei, neste Regulamento ou Regimento do Curso.

Sintetizando, o processo decisório na Coordenadoria do Curso de Administração da UFSC ocorre de forma estruturada de acordo com a resolução 017/CUn/97, e demais normas da UFSC de acordo com o conselho universitário. Existe autonomia apenas nas decisões rotineiras.

4.2. Caracterização da Caixa Econômica Federal - Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis

A Caixa Econômica Federal (CEF) foi criada em 12 de Janeiro de 1861 pelo então imperador Dom Pedro II, com o propósito de realizar empréstimos e incentivar a poupança.

Segundo Visconde de Rio Branco o objetivo da CAIXA era tornar-se o “cofre seguro das classes menos favorecidas”.

De acordo com o site da Caixa, ela é uma empresa 100% pública, que exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social do país, uma vez que prioriza setores como habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, contribuindo significativamente para melhorar a vida das pessoas, principalmente as de baixa renda (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2014).

Com 145 anos de história a CAIXA passou por diversas mudanças e caminhou junto com o país em seu desenvolvimento. Ela diversificou sua missão, agregou valores e reorientou o foco dos seus negócios. Na segunda metade do século XX incorporou novos papéis a fim de enfrentar as dificuldades encontradas nas suas diversas áreas de atuação.

No decorrer de sua trajetória a CAIXA fortificou relações com a população, tendo como base o atendimento de necessidades imediatas, como: hábito de poupança, penhor, crédito consignado, operação do FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, casa própria, renda mínima, além de programas sociais de transferência de benefícios a parcelas pobres da sociedade, propiciando a inclusão bancária de milhões de cidadãos.

Na Caixa Econômica de Curitiba encontra-se a GILIE/CT que é a Gestão de Alienar de Bens Móveis e Imóveis, tendo em Florianópolis a Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis - RELIE/FL.

4.2.1 Caracterização do Processo Decisório na Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis – CEF

A Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis, em Florianópolis (RELIE/FL) é responsável por representar a Gerência de Alienação, de Curitiba (GILIE/CT) em Santa Catarina nas atividades de leilão, de administração dos imóveis do antigo Programa de Arrendamento Residencial (PAR) e responsável pela análise documental, sorteio e contratação dos imóveis do Programa Minha Casa Minha Vida em Santa Catarina, bem como é responsável pelas atividades de ouvidoria, manutenção física dos imóveis e controle sobre ocupação irregular nos imóveis do programa, dentre outras atividades.

Sua estrutura de pessoal é composta por uma coordenadora local, uma assistente sênior, treze técnicos bancários, cinco estagiários e um servidor terceirizado. Também há no setor duas telefonistas (uma para cada período) e uma segurança. A demanda de tarefas no setor envolve a gestão do programa Minha Casa Minha Vida.

O processo decisório da RELIE/FL é baseado em manuais normativos visando padronizar de forma eficiente as decisões e atendendo aos interesses da Caixa Econômica Federal. O setor segue as diretrizes estabelecidas pela coordenadoria de Florianópolis, bem como à GILIE/CT e a presidência da CEF.

Decisões mais estratégicas do setor são tomadas pela coordenadora e pela assistente sênior, em reunião com os demais envolvidos, a fim de se realizar o processo de acordo com o previsto no manual normativo e visando os interesses dos clientes, bem como os interesses da empresa.

Sistematicamente, o processo decisório na RELIE da CEF ocorre de acordo com manuais normativos da própria Caixa Econômica Federal. É possível observar certa autonomia, principalmente por parte dos níveis mais elevados, porém ainda ocorre alta interferência por parte do governo federal na tomada de decisão.

4.3 Diferenças e semelhanças na tomada de decisão na CEF e na UFSC

Pela entrevista realizada na coordenadoria do curso de administração da UFSC constatou-se que a autonomia do setor na tomada de decisões existe em razão de acordos estabelecidos entre o colegiado do curso e o coordenador. Na prática ocorre transferência de poder para o coordenador tomar decisões em nome do colegiado do referido curso.

Percebeu-se que por ser um setor público, há certa dificuldade na tomada de decisão em relação aos professores, ou até mesmo optar por uma atitude mais enérgica com aqueles que trabalham de forma incoerente à esperada, levando em consideração que há relativa estabilidade devido ao cargo ser público.

Com a pesquisa, constatou-se que este processo de avaliação existe, sendo feito cautelosamente e geralmente em sigilo. A pesquisa demonstrou também que o governo age como agente coercitivo na universidade, a fim de fazê-la funcionar burocraticamente.

Pode-se perceber pela entrevista realizada que a RELIE/FL da Caixa Econômica Federal tem pouca autonomia nas tomadas de decisões. Observou-se que as atividades realizadas no setor são decididas não somente por superiores, mas também por influência do Governo, visto que a Caixa é considerada uma empresa estratégica para o governo federal.

Isto pode ser claramente observado no setor pela grande importância dada pelo governo ao Programa Minha Casa Minha Vida. O referido programa, Minha Casa Minha Vida requer contatos com as prefeituras municipais as quais serão desenvolvidos empreendimentos imobiliários, além de outros assuntos como, análise documental de beneficiários indicados pela prefeitura, casos de manutenção física do imóvel e acompanhamento das denúncias de ocupação irregular.

Por fim, percebeu-se certas semelhanças no processo de tomada de decisão em ambas as instituições, mesmo tendo formas distintas de se trabalhar, onde uma possui uma maior liberdade que a outra em alguns aspectos, mas sendo cada uma delas passada por um aval político, seja governo, seja por órgãos superiores internos dentro da organização.

O quadro a seguir mostra de forma comparativa as principais características do processo decisório na Universidade Federal de Santa Catarina e na Caixa Econômica Federal:

	UFSC	CAIXA
Decisões Operacionais	Seguem a resolução 017/CUn/97.	Seguem os normativos da CEF.
Decisões Táticas	São as decisões tomadas pelo coordenador do curso.	São as decisões tomadas pelo gerente do setor.
Decisões Estratégicas	São as decisões tomadas em consenso com o colegiado do curso.	Necessitam de autorização do Governo Federal.
Decisões Programadas	São as decisões típicas da coordenadoria, como por exemplo: ajuste de matrícula.	São as decisões típicas do setor, como por exemplo: análise documental de beneficiários indicados pela prefeitura para o programa Minha Casa Minha Vida.
Decisões Não Programadas	São as decisões que necessitam	São as decisões que necessitam

	do aval do colegiado do curso.	do aval da GILIE/CT.
Burocracia	Utilizada para padronizar e facilitar a tomada de decisão.	Utilizada para garantir a segurança e a eficiência do processo.
Autonomia nas decisões	Pouca.	Pouca.
Comunicação	Reuniões periódicas.	Quase nenhuma reunião.
Modelos de Administração Pública Predominante	Patrimonialista e Burocrática.	Burocrática e Gerencialista.

Tabela elaborada pelos autores.

Sinteticamente, as características do processo decisório na Coordenadoria do Curso de Administração da UFSC são que as decisões operacionais são mais limitadas seguindo a Resolução 017/CUn/97. Nas decisões táticas pode-se observar um pouco mais de autonomia, pois são tomadas pelo coordenador do curso, e as decisões estratégicas requerem uma maior avaliação e são tomadas em consenso com o colegiado do curso. Pode-se também caracterizar as decisões programadas como aquelas típicas da coordenadoria, como por exemplo: ajuste de matrícula e as decisões não programadas aquelas que necessitam do aval do colegiado do curso. Outro fator observado é que a burocracia é utilizada apenas para padronizar e facilitar a tomada de decisão, sendo que há pouca autonomia nas decisões do setor e que são feitas reuniões periódicas para manter alinhada a comunicação. Analisando-se os modelos de administração pública predominantes, observou-se o patrimonialismo e a burocrático como modelos que mais se identificam com a coordenadoria do curso de administração da UFSC.

Em relação às características do processo decisório na Representação Aliena de Bens Móveis e Imóveis da CEF foi observado que as decisões operacionais seguem os normativos da CEF, evidenciando a pouca autonomia. Já as decisões táticas, estas com uma maior autonomia, são as decisões tomadas pela gerente do setor, e as decisões estratégicas, por serem mais especializadas necessitam de autorização do Governo Federal. Ao se caracterizar as decisões programadas observou-se que são as decisões típicas do setor, como por exemplo: análise documental de beneficiários indicados pela prefeitura para o programa Minha Casa Minha Vida, e as decisões não programadas são as decisões que necessitam do aval da GILIE/CT. No setor a burocracia é utilizada em função de garantir a segurança e a eficiência do processo, sendo evidenciada a pouca autonomia nas decisões, bem como quase nenhuma reunião do setor, o que pode interferir na comunicação. Constatou-se que no setor de Representação Aliena de Bens Móveis e Imóveis da CEF predominam os modelos de administração Burocrática e Gerencialista.

5 CONCLUSÃO

O Processo Decisório é a escolha da melhor alternativa para a organização ao se analisar todas as opções em um determinado momento. A escolha de uma alternativa não elimina a escolhas futuras, uma decisão tomada pode servir como início para decisões outras decisões de longo prazo.

Algumas dessas decisões são programadas, apresentando soluções para problemas rotineiros geralmente ligados ao nível tático ou operacional; e outras são não programadas exigindo soluções específicas que envolvem riscos e incertezas.

Neste artigo as decisões foram analisadas com base em instituições do setor público.

Pode-se observar a importância do processo decisório em ambas as organizações e como este é influenciado por agentes externos, no caso o governo federal.

De acordo com Bazerman e Moore (2010), conforme discutido na fundamentação teórica, quando as decisões não são tomadas intuitivamente e automaticamente, quando a qualidade da decisão realmente importa, faz sentido contar com procedimentos que possam ajudar a nos direcionar para decisões melhores.

Nesse sentido a burocracia visa auxiliar a minimizar a interferência pessoal na decisão, buscando garantir o princípio da impessoalidade no serviço público e tendo como foco sempre o bem comum e público.

O objetivo deste artigo foi atingido com êxito, conforme demonstrado na análise de dados, identificando as características do Processo Decisório na Coordenadoria do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e no setor de Representação Alienar de Bens Móveis e Imóveis (RELIE/FN) da Caixa Econômica Federal (CEF) em Santa Catarina.

Finalmente, dada à complexidade do tema constatou-se a necessidade do desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas no setor público, em virtude das especificidades da tomada de decisão e a relevância para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Tipos de pesquisa**. In: _____. Como elaborar monografias . 4. ed. rev. e atual. Belém: Cejup, 1996.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**: para cursos de administração, economia e MBAs. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Waldir. **A evolução do processo decisório**. ENEGEP, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 abr. 2014.

Caixa Econômica Federal

Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/150anos/>> Acesso em 19 de abr. de 2014

Câmara dos Deputados

Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/glossario/s.html>> Acesso em 18 de abr. de 2014

Controladoria-Geral da União

Disponível em:

<<http://www.cgu.gov.br/publicacoes/prestacaocontaspresidente/Arquivos/2000/Volume%20I/ParteI/3.6-EmpresasPublicasFederais>>.pdf. Acesso em: 02 de mai. de 2014

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The New Public Service: Serving, not steering.** Expanded Ed. New York: Armonk, 2007.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Departamento de Ciências da Administração

Disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/historico/>>. Acesso em: 18 de abr. de 2014

EL-AOUAR, Walid Abbas; SOLINO, Antônia da Silva. **O processo de tomada de decisões estratégicas:** entre a intuição e a racionalidade. Caderno de Pesquisas em Administração (USP), v. 8, p. 15-26, 2001.

SABBADINI, Francisco Santos. **Análise do processo decisório sob a perspectiva da racionalidade limitada e da formação de conceitos.** In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2005, Resende. Anais do II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT, 2005. v. único.

FRANKLIN, Marcos Antonio ; KENSKI, Wolowski Kenski ; POPADIUK, Silvio. **Modelo Racional de Tomada de Decisões e seus Pressupostos.** Revista de administração da Unimep, v. 9, p. 137-162, 2011.

GARDE, Antonio, Juan. **Gerencia e administração financeira.** Madrid: Instituto de Estudos Fiscais, 2001.

GATES, Bill. **A Estrada do Futuro.** Rio de Janeiro: Companhia Das Letras, 1995.

GURGEL, Marcus Vinícius do Amaral; COSTA, Maria Dionni dos Santos. **A evolução da Regulação do Transporte Aéreo Regular Brasileiro,** Monografia de Especialização, Publicação E-TA-002A/2007 - Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas/>> Acesso em 02 de mai. De 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (Org.) **Construindo uma nova gestão pública.** Natal, RN:SEARH/RN,2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2004.

PERDIGAO, João Gabriel de Lima; FULGENCIO, Eugênio de Vasconcelos; SOUSA, Sérgio Alexandre Costa ; MAGALHAES NETO, João Bezerra ; DORNELAS, Jairo Simião. **Processo decisório:** um estudo comparativo da tomada de decisão em organizações de segmentos distintos. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 2012, Rezende -RJ. Anais do IX SEGeT, 2012. v. 1. p. 33-45.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial:** estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Fases da Decisão:** Abordagem sistêmica do processo decisório. Rio de Janeiro: Ltc, 2009

SILVA, Aline Dieguez B. de Meneses; MEDEIROS, Otavio Ladeira de. **Conceitos e estatísticas da dívida pública.** 2009. Disponível em: <http://www3.tesouro.gov.br/divida_publica/downloads/Parte_1_4.pdf>. Acesso em: 17 de Set. de 2013

SILVA, Miriam Soares de Oliveira e FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo. **Racionalidade substantiva no processo decisório:** um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantojuvenil na cidade de Natal (RN). Rev. Adm. Pública [online]. 2011, vol.45, n.5, pp. 1327-1361.

SILVA, Reinaldo Oliveira Da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira, 2006.

SOUZA, Irineu Manoel de; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório.** Florianópolis, 2006.

SOUZA, Irineu Manoel de; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A informação e a comunicação no processo decisório.** Florianópolis, 2010.

Supremo Tribunal Federal

Disponível em:

<http://www2.stf.jus.br/portalStfInternacional/cms/verConteudo.php?sigla=portalStfGlossario_pt_br&idConteudo=196233>. Acesso em 19 de Abr. de 2014

Resolução Nº 017/CUn/97

Disponível em: <<http://www.emc.ufsc.br/cp/upload/29-Res017-CUn-97.pdf>> Acesso em 10 de Jun. de 2014

Universidade Federal de Santa Catarina.

Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/campi/campus-florianopolis/>> Acesso em 02 de mai. de 2014

URIS, Auren. **O Livro de Mesa do Executivo.** São Paulo: Pioneira, 1989.

VIEG, J. A. O desenvolvimento da administração pública. In: MARX, Fritz Morstein. Elementos da administração pública. São Paulo: Atlas, 1968.

WALDO, Dwight. **O estudo da Administração Pública.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

Webometrics Ranking of World Universities

Disponível em: <http://www.webometrics.info/en/Latin_America/Brazil>. Acesso em 02 de mai. de 2014